
DIPLOMARBEIT

Herr
Michael Wonisch

**Customer Relationship
Management im Autohaus**

Mittweida, 2014

DIPLOMARBEIT

Customer Relationship Management im Autohaus

Autor:

Herr

Michael Wonisch

Studiengang:

Wirtschaftsingenieurwesen

Seminargruppe:

KW10sGA-F

Erstprüfer:

Prof. Dr. rer. oec. Johannes N. Stelling

Zweitprüfer:

Prof. Dr. Andreas Hollidt

Einreichung:

Mittweida, 10.2014

Verteidigung/Bewertung:

Graz, 14.11.2014

DIPLOMA THESIS

**Customer relationship
management for
car dealerships**

author:

Mr.

Michael Wonisch

course of studies:

Industrial Engineering and Management

seminar group:

KW10sGA-F

first examiner:

Prof. Dr. rer. oec. Johannes N. Stelling

second examiner:

Prof. Dr. Andreas Hollidt

submission:

Mittweida, 10.2014

defence/ evaluation:

Graz, 14.11.2014

Bibliografische Beschreibung:

Wonisch, Michael:

Customer Relationship Management im Autohaus

83 Seiten Inhalt, 14 Seiten Verzeichnisse, 10 Seiten Anhänge.

Mittweida, Hochschule Mittweida, Fakultät Wirtschaftsingenieurwesen,

Diplomarbeit 2014

Referat:

Customer Relationship Management, also Kundenbeziehungsmanagement, ist eine Möglichkeit im Autohaus Marketinginstrumente auf die Gewinnung von Neukunden, auf das Halten von Stammkunden und auf die Rückgewinnung von abgewanderten Kunden anzuwenden.

Diese Diplomarbeit gibt einen allgemeinen Überblick über die Grundbausteine von CRM, die Einführungssystematik und die Bedeutung sowie den Nutzen einer CRM-Software für Autohäuser.

Inhalt

Inhalt.....	I
Abbildungsverzeichnis.....	IV
Tabellenverzeichnis	VI
Abkürzungsverzeichnis	VIII
1 Einleitung.....	1
1.1 <i>Problemstellung.....</i>	<i>1</i>
1.2 <i>Ziel und Aufbau der Arbeit.....</i>	<i>2</i>
2 Grundlagen des Customer Relationship Managements	5
2.1 <i>Bedeutung und Definition von Customer Relationship Management</i>	<i>5</i>
2.2 <i>Begründung der Notwendigkeit von Customer Relationship Management im KFZ-Handel</i>	<i>6</i>
2.3 <i>Effektiver Nutzen eines Customer Relationship Management-Systems für den Automobilhandel.....</i>	<i>6</i>
2.3.1 Zusammenhang zwischen Customer Relationship Management und Unternehmensführung.....	9
2.3.1.1 Leitbild der bedürfnisorientierten Leistungserbringung	10
2.3.1.2 Strategie	11
3 Inhalt, Instrumente und Ziele des Customer Relationship Managements	13
3.1 <i>Bestandteile einer Customer Relationship Management Architektur....</i>	<i>13</i>
3.1.1 Analytisches Customer Relationship Management	14
3.1.1.1 Das Data Warehouse als Basis des Customer Relationship Managements.....	15
3.1.1.2 Online Analytical Processing	16
3.1.1.3 Data Mining	17
3.1.2 Operatives Customer Relationship Management	20
3.1.2.1 Marketing Automation	21
3.1.2.2 Vertrieb Automation.....	22
3.1.2.3 Service Automation	22
3.1.3 Kollaboratives Customer Relationship Management.....	23

3.2	<i>Ziele des Customer Relationship Managements</i>	25
3.2.1	Angestrebte Ziele des Customer Relationship Managements	25
3.2.2	Integriertes Marketing	27
4	Die Kundenanalyse	31
4.1	<i>ABC-Analyse</i>	31
4.2	<i>Kundenlebenszyklus</i>	33
4.3	<i>Customer-Lifetime-Value</i>	35
4.4	<i>Kundenportfolio</i>	37
4.5	<i>Customer-Intelligence</i>	39
4.6	<i>Fazit</i>	40
5	Entscheidungsverfahren unter Kostenberücksichtigung	45
5.1	<i>Stärke-Schwächen Analyse der vorhandenen Prozesse</i>	45
5.2	<i>Auswahl des Customer Relationship Management-Systems</i>	46
5.2.1	Definition der Entscheidungskriterien.....	49
5.2.2	Softwareauswahl mithilfe der Marktanalyse	50
5.2.3	Grobauswahl der infrage kommenden Softwarelösungen.....	50
5.2.4	Feinauswahl der geeigneten Produkte.....	52
5.2.5	Entscheidungsfindung.....	52
6	Die Einführung eines Customer Relationship Management-Systems	55
6.1	<i>Ansätze zur Einführung eines Customer Relationship Management-Systems im Autohaus</i>	55
6.2	<i>Ist-Zustand Bestimmung und Optimierungspotential-Erhebung</i>	56
6.2.1	Adressqualität im Dealer Management System	56
6.3	<i>Einführung</i>	57
6.3.1	Vorbereitungsphase	57
6.3.2	Pilotphase zur Ermittlung der Key Performance Indikatoren.....	58
6.3.3	Customizing	58
6.3.4	Datenbank-Synchronisation	59
6.3.5	Funktionsüberprüfung	59
6.3.6	Mitarbeiterschulung, Motivation und Sensibilisierung	59
6.4	<i>Erfolgsfaktoren und Problemfelder bei der Einführung von Customer Relationship Management im Autohaus</i>	60
7	Customer Relationship Management-Organisation und -Controlling	61

7.1	<i>Organisatorische Einbettung von Customer Relationship Management im Autohaus</i>	61
7.1.1	Kundenkontaktprogramm	61
7.1.2	Marketing.....	62
7.1.3	Customer Relationship Management und Social Media Marketing im Autohaus	63
7.1.4	Mass Customization	63
7.2	<i>Customer Relationship Management-Diagnose und Controlling</i>	64
7.2.1	Der Marketingbericht	65
7.2.2	Der Customer Relationship Management-Beauftragte	66
7.2.3	Der Customer Relationship Management-Bericht	67
8	Erfolgsbewertung.....	71
8.1	<i>Ergebniskontrolle.....</i>	71
8.2	<i>Return on Investment.....</i>	73
8.3	<i>Messung der Kundenzufriedenheit und Kundengewinnung</i>	75
8.4	<i>Balanced Scorecard</i>	75
8.5	<i>Kennzahlen im Autohaus.....</i>	79
8.5.1	Balanced Scorecard Kennzahlen nach dem 4x4-Konzept	79
8.5.2	Erfolgskennzahlen im Autohaus	80
9	Zusammenfassung und Schlussbetrachtung.....	83
	Literaturverzeichnis	84
	Anlagen.....	A-I
	<i>Funktionale Anforderungen</i>	<i>A-II</i>
	<i>Beispiele für CRM-System Masken.....</i>	<i>A-IX</i>
	Selbstständigkeitserklärung	

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Mehr Umsatz durch CRM.....	8
Abbildung 2: Unterschiede zwischen klassischem Marketing und Customer Relationship Management im Kundenbezug	11
Abbildung 3: Regelkreis der Kundenzufriedenheit	12
Abbildung 4: Komponenten von CRM-Bereichen	13
Abbildung 5: Data Warehouse als integrierendes Element.....	14
Abbildung 6 Datawarehouse Architecture.....	16
Abbildung 7: OLAP drill up & down.....	17
Abbildung 8: Der Data Mining-Prozess im CRM-Kontext.....	20
Abbildung 9: CRM Aufgabenbereiche.....	24
Abbildung 10: Komponenten des CRM-Ansatzes.....	25
Abbildung 11: ABC-Kundenanalyse.....	32
Abbildung 12: Wert über den Kundenlebenszyklus	33
Abbildung 13: Kundenlebenszyklus	36
Abbildung 14: Kundenwert als Akquisitionskriterium im Automobilbereich	36
Abbildung 15: Kundenportfolio.....	38
Abbildung 16: Ist- und Zielfportfolio	39
Abbildung 17: Einteilung der Instrumente	40
Abbildung 18: Entwicklung der aktiven Kunden (Beispiele)	43

Abbildung 19: Entwicklung der Kundensichtung (Beispiel).....	44
Abbildung 20: Grobes Vorgehen zur Auswahl eines CRM-Systems	47
Abbildung 21: Auswahl eines passenden CRM-Systems auf der Grundlage von Anforderungen	51
Abbildung 22: Die vier Perspektiven der Balanced Scorecard	76
Abbildung 23 Beispiel einer Balanced Scorecard im Autohandel.....	79
Abbildung 24 4x4-Konzept von Autohaus-Kennzahlen	80
Abbildung 25: CRM-System: Darstellung aller relevanten Kundendaten	A-IX
Abbildung 26: CRM-System: „Ausgenadelte“ Darstellung einer Kundenselektion	A-X
Abbildung 27: CRM-System: Umsatz- und Besuchsstatistik pro Kunde.....	A-X
Abbildung 28: CRM-System: Telefonleitfaden.....	A-XI
Abbildung 29: CRM-System: ABC-Klassifikation.....	A-XI

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Unterschiedliche Kommunikationsziele im Kaufentscheidungsprozess	28
Tabelle 2: Betriebswirtschaftliche Erfolgskennzahlen im Autohaus	81
Tabelle 3: Berechnungsschema des Kundendeckungsbeitrags	82
Tabelle 4: Funktionale CRM-Anforderungen: Datenintegration und –management.	A-II
Tabelle 5: Funktionale CRM-Anforderungen: Darstellung von Kunden	A-III
Tabelle 6: Funktionale CRM-Anforderungen: Beschwerdemanagement	A-IV
Tabelle 7: Funktionale CRM-Anforderungen: Beschwerdemanagement Teil 2 ..	A-V
Tabelle 8: Funktionale CRM-Anforderungen: Kampagnenmanagement.....	A-V
Tabelle 9: Funktionale CRM-Anforderungen: Telefonmarketing	A-VI
Tabelle 10: Funktionale CRM-Anforderungen: Veranstaltungsmanagement	A-VI
Tabelle 11: Funktionale CRM-Anforderungen: Analysen und Auswertungen ...	A-VII
Tabelle 12: Funktionale CRM-Anforderungen: weitere Funktionen	A-VIII
Tabelle 13: Funktionale CRM-Anforderungen: Administration des CRM-Systems	A-VIII

Abkürzungsverzeichnis

AG	Aktiengesellschaft
BSC	Balanced Scorecard
bzw.	beziehungsweise
CI	Customer Intelligence
CIC	Customer Interaction Center
CLC	Customer Lifecycle
CLTV	Customer Lifetime Value
CRM	Customer Relationship Management
DB	Deckungsbeitrag
DMS	Dealer Management System
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
ERP	Enterprise Resource Planning
ETL	Extraction Transformation Loading
etc.	et cetera
Fhgst.-Nr	Fahrgestellnummer
ggfs.	gegebenenfalls
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GW	Gebrauchtwagen
IT	Informationstechnik
ISO	International Organization of Standardization
KFZ	Kraftfahrzeug
KDBR	Kundendeckungsbeitragsrechnung
KWR	Kundenwiederkehrrate
NW	Neuwagen

Abkürzungsverzeichnis

IX

OLAP	Online Analytical Processing
ROI	Return on Investment
SMS	Short Message Service
VIP	Very Important Person
zB.	zum Beispiel

1 Einleitung

Der Erwerb eines Automobils ist für Privatkunden gewöhnlich eine rationale wie auch emotionale Angelegenheit. Ganz gleich ob das Fahrzeug nur Transportaufgaben zu erfüllen hat oder es zusätzlich der Befriedung emotionaler Bedürfnisse dient, der Autokauf ist für den Kunden – nach dem Eigenheimerwerb – die zweit-teuerste Anschaffung im Leben. Dieser Umstand stellt für Autohändler eine besonders große Herausforderung dar, die Produkte maßgeschneidert und bestmöglich zu präsentieren. Durch die zunehmende Substituierbarkeit der Fahrzeuge kommt es verstärkt darauf an, dem Kunden besondere Service- und Dienstleistungen zu bieten, um erstens Interesse zu wecken, zweitens Verkaufsabschlüsse zu verwirklichen und drittens – als entscheidender strategischer Faktor - Kundenbindung zu erreichen. Um Kunden an das Unternehmen zu binden, müssen die Kundenbedürfnisse befriedigt werden. Dies bedingt, dass der Autohändler die Kundenbedürfnisse überhaupt erkennt, sie erfasst und die verfügbaren Informationen effektiv nutzt. Genau hier setzt Customer Relationship Management im Autohaus an. Die Intensivierung bestehender Geschäftsbeziehungen zwischen Autohändler und Kunden soll den langfristigen Bestand und Erfolg des Unternehmens absichern. Betriebswirtschaftliche Erforschungsbeläge deuten darauf hin, dass die Kundenakquisition weitaus kostenintensiver - daher weniger profitabel als Kundenbindung – ist. Allerdings dürfen ökonomische Erfolge, durch den Einsatz von Kundenbindungs-Aktivitäten, nicht automatisch vorausgesetzt werden. Customer Relationship Management bietet einem Autohaus die Basis zur Optimierung der Beziehungen zu den Kunden. Betrachtet man die CRM-Software alleine, so stellt sie für die Mitarbeiter im ersten Schritt einen Mehraufwand dar. Der Geschäftsführung obliegt es, den Mehrwert – den Customer Relationship darstellt - zu erkennen und zu nutzen.

1.1 Problemstellung

Ein Autohändler hat grundsätzlich wenig Einfluss auf die Produktgestaltung an sich. Sei es die Fahrzeugproduktpalette des kooperierenden Herstellers oder dessen Zubehörangebot. Zumeist wird der Geschäftsführer bei sogenannte „Händlerpräsentationen“ vor vollendete Tatsachen gestellt. Damit geht einher, dass die

Aufgabe des Autohauses darin liegt, die möglichen Angebotsvariationen optimal zu kombinieren und zu vertreiben. Doch selbst die beschränkten Herstellervorgaben lassen – Marken und Modell abhängig – Spielraum zur Individualisierung des Angebots. Dies eröffnet dem Autohaus die Möglichkeit zur Personalisierung seiner Produkt- und Dienstleistungen. Um die Variation des Angebots zu gestalten, bedarf es der Kenntnis über die Wünsche der Kunden. Diese können mit Hilfe einer CRM-Software erfasst und bearbeitet werden. Da die Einführung einer solchen Software mit nicht unerheblichem Aufwand und Kosten verbunden ist, beschäftigt sich diese Arbeit mit folgenden Fragen:

- Was ist CRM?
- Warum ist CRM für Autohäuser von Vorteil?
- Wo liegen die Schwierigkeiten bei der Auswahl und Implementierung eines geeigneten CRM-Systems?
- Wie kann ein System bereichsübergreifend eingeführt werden?
- Welche Problemstellungen ergeben sich bei der Einführung?
- Welche CRM Schwerpunkte stehen im Fokus?
- Wie und von wem wird das System genutzt?
- Welche Auswirkungen ergeben sich durch die Nutzung?
- Welche Möglichkeiten der Kosten-Nutzenanalyse und Erfolgsermittlung betreffend der CRM-Verwendung hat ein Autohändler?

1.2 Ziel und Aufbau der Arbeit

Diese Arbeit hat das Ziel, die betriebswirtschaftlichen Auswirkungen von Customer Relationship Management für den Automobilhandel aufzuzeigen und einen Überblick über eine systematische Einführung sowie die möglichen Verwendungsbereiche der CRM-Software zu bieten.

Die vorliegende Diplomarbeit basiert auf theoretischen Grundlagen und beschreibt praxisorientierte, methodengestützte Verfahren und Handlungsmöglichkeiten.

Kapitel 2 umfasst allgemeine Grundlagen von Customer Relationship Management. Im ersten Schritt wird der Begriff CRM definiert und dessen Bedeutung erör-

tert. Im zweiten Schritt wird auf die Notwendigkeit und im dritten Schritt auf den Nutzen eines CRM-Systems im Automobilhandel eingegangen.

Kapitel 3 beschreibt die Architektur von CRM und bietet einen Überblick über den Inhalt, die zur Verfügung stehenden Instrumente sowie die Zielsetzung von CRM.

Die Analyse und Bewertung von Kunden wird in Kapitel 4 behandelt. Dieses Kapitel zeigt Möglichkeiten, um Zielgruppen zu identifizieren und transparent zu machen.

Bevor ein CRM-System im Autohaus eingeführt werden kann, muss ein Entscheidungsverfahren - unter Berücksichtigung der durch die Einführung und Betreibung des Systems anfallenden Kosten - durchgeführt werden. Dazu werden Kriterien definiert, die in Kapitel 5 thematisiert sind.

Kapitel 6 stellt den Prozess der CRM-Systemeinführung dar und zeigt Erfolgsfaktoren sowie mögliche Problemfelder auf.

Die organisatorische Integration und die Steuerung von CRM im Autohaus werden in Kapitel 7 beschrieben.

Methoden zur Erfolgsbewertung sind Thematik von Kapitel 8. Hier werden beispielhaft die für den Automobilhandel wichtigen Kennzahlen aufgeführt, die eine Ergebniskontrolle ermöglichen können.

Kapitel 9 schließt die Arbeit mit einer Zusammenfassung und finaler Betrachtung ab.

2 Grundlagen des Customer Relationship Managements

Customer Relationship Management stellt den Oberbegriff einer auf Kundenorientierung ausgerichteten Strategie eines Unternehmens dar. Die Begrifflichkeit kann aufgrund der Vielzahl an unterschiedlichen Bedeutungen nicht einheitlich definiert werden.

2.1 Bedeutung und Definition von Customer Relationship Management

Exemplarisch kann CRM wie folgt definiert werden:

„CRM ist ein ganzheitlicher Ansatz zur Unternehmensführung. Er integriert und optimiert abteilungsübergreifend alle kundenbezogene Prozesse in Marketing, Vertrieb, Kundendienst, sowie Forschung und Entwicklung. Dies geschieht auf der Grundlage einer Datenbank mit einer entsprechenden Software zur Marktbearbeitung und anhand eines vorherdefinierten Verkaufsprozesses: Zielsetzung vom CRM ist dabei die Schaffung von Mehrwerten auf Kunden- und Lieferanten-seite im Rahmen von Geschäftsbeziehungen.“¹

Eine exakte und im Speziellen einheitliche Definition von Customer Relationship Management existiert nicht, jedoch herrscht Einigkeit, dass CRM darauf abzielt die Kundenzufriedenheit zu steigern und dass sich CRM auf Kundenbindung, Neukundengewinnung und die damit einhergehende Maximierung des Unternehmenserfolgs fokussiert. Die vielfältigen Anwendungsmöglichkeiten zeigen die zahlreichen Vorteile dieser Art der Unternehmensführung. Voraussetzung für einen effektiven Nutzen der Softwaresysteme ist selbstverständlich die aktive Verwendung der Kundendaten zur Kundenbetreuung, denn reine Datensammlung ermöglicht keinen Unternehmenserfolg.

¹ (Schnauffner, et al., 2004 S. 4)

2.2 Begründung der Notwendigkeit von Customer Relationship Management im KFZ-Handel

Aufgrund der Wettbewerbssituation am übersättigten europäischen Automobilmarkt ist es zwingend notwendig, dass ein Unternehmen dem Kunden einen speziellen Nutzen bieten kann, um die mittlerweile verstärkt austauschbaren Produkte durch individuell auf die Zielgruppe maßgeschneiderte Dienstleistungen aufzuwerten und damit langfristigen Unternehmenserfolg zu sichern.

Wettbewerbsvorteile können somit durch Optimierung der Kundenbearbeitung erzielt werden, wobei besonderes Augenmerk auf Sinnhaftigkeit der innovativen und kreativen Ideen der Betreuung gelegt werden muss.² So muss stets hinterfragt werden, ob z.B. laufende Aussendung von Neufahrzeugvorstellungen per E-Mail an einen Kunden, der erst kürzlich ein KFZ erworben hat, einen Mehrwert für das Unternehmen darstellen kann, oder ob für definierte Zeiträume nur gezielt Informationen über Sonderzubehör aus dem After-Sales-Sortiment für Interesse beim Kunden sorgen könnten.

2.3 Effektiver Nutzen eines Customer Relationship Management-Systems für den Automobilhandel

CRM-Software ermöglicht es einem KFZ-Händler seine Service- und Beratungsleistung zu optimieren. Die zentrale Datenpflege bietet allen MitarbeiternInnen die Möglichkeit bei Kontaktierung durch einen bestehenden Kunden sofort sämtliche Informationen über dessen Personalien, Kaufverhalten, Beschwerdeeingänge, Fahrzeugdaten und anstehende Termine (Serviceintervall, §57a KFG Begutachtung, etc.) abzurufen. Dem Kunden wird dadurch eine gewisse Wichtigkeit vermittelt und das Unternehmen spart primär erheblich Zeit durch Vermeidung wiederkehrender Datenaufnahme.

Der effektive Nutzen für das Unternehmen liegt in der positiven Beeinflussung des Unternehmenswertes, der durch Kundenbindung lukriert werden kann. Dass Kundenbindung durch Erhöhung der Kundenzufriedenheit entsteht, ist jedoch keine zwingende Kausalkette. Gezielte Informationen aus Marketing, Vertrieb sowie Kundenservice werden mithilfe von CRM-Software als Instrument fokussiert eingesetzt. Die Zeitersparnis durch die gesammelten Informationen führt zu einer Effizienzsteigerung in der Bearbeitung von Aufträgen. Im Fokus des Kun-

² Vgl. (Stefan, et al., 2013 S. 6)

denmanagements steht einen langfristig profitablen Kunden an das Unternehmen zu binden.³

Basis für einen effektiven Nutzen eines CRM-Systems sind folgende Ansätze:

- Kundenmanagementkosten reduzieren
- Kundenprozesse beschleunigen
- Kundenzufriedenheit schaffen bzw. steigern
- Kundenbindung generieren und erhöhen⁴

Aufgrund unterschiedlicher Prozesse von Unternehmen sollen nur gezielt Anwendungsmöglichkeiten der Software genutzt werden, die tatsächlich einen Nutzen darstellen können. Daher müssen die Ziele im Vorfeld, also vor der Auswahl eines geeigneten CRM-Systems, exakt definiert werden, um die Geschäftsprozesse optimal zu unterstützen.

Für den KFZ-Handel bietet sich eine Reduzierung auf 5 Funktionen an:

Aufgabenplanung für Verkäufer

Das CRM-System soll einen direkten Zugriff auf alle anstehenden Aufgaben und Termine der Verkäufer bieten. Vertriebsberichte, Dokumente und Kundenstamm sollen gesammelt zur Verfügung stehen und einfach abrufbar sein.

Kundeninformationen

Dabei handelt es sich um die Sammlung aller Kundenaktivitäten von der ersten Kontaktaufnahme an. Servicetermine, getätigte Käufe, Bestellungen, Anfragen, Kontaktdaten bis hin zu Vertragsunterlagen sollen hinterlegt sein. Dies ist die Basis einer optimalen Kundenbetreuung.

Benachrichtigungsdienste

Es soll individuell ausgewählt werden können, ob automatisch Aktionshinweise und Benachrichtigungen über anstehende Servicetermine, Einladungen zu Probefahrten oder Werbeveranstaltungen an den gespeicherten Kundenstamm versendet werden sollen oder die Verkäufer per System hingewiesen werden, dies zu tun. Diese Dienstleistung dient dazu Folgegeschäfte durch gezielten Kundenkontakt zu ermöglichen.

³ Vgl. (Stefan, et al., 2013 S. 16)

⁴ Vgl. (Hubschneider, 2003 S. 13)

Marketingkampagnen

Anhand von vordefinierten Kriterien können Zielgruppen differenziert werden und das Unternehmen bietet dadurch die Möglichkeit, mithilfe des ausgeklügelten Kampagnenmanagements unterschiedliche Käufergruppen anzusprechen. Das Management umfasst die Planung, Umsetzung und Auswertung. Somit werden unterschiedliche Kundengruppen mit individueller Information versorgt.

Auswertung und Analyse

Um das CRM-System als Planungsinstrument zu verwenden, müssen Auswertungsmöglichkeiten verfügbar sein, die Verkaufschancen entweder nach Kundengruppen, den Produkten, oder Fahrzeugmarken darstellen. Damit können beispielsweise Umsatzprognosen und Quartalsanalysen erstellt werden.⁵

Wie erwähnt ist es jedoch von höchster Wichtigkeit nur tatsächlich verwertbare Daten zu sammeln, um eine unnötige Informationsflut zu unterbinden. Ebenso unerlässlich ist eine penible Eingabe, damit Falschinformationen ausgeschlossen werden können. Nur so besteht die Möglichkeit, einen Vorteil des Unternehmens zu generieren, jedoch stellt selbst eine optimierte Datensammlung keine Garantie für steigende Kundenzufriedenheit dar.⁶



Abbildung 1: Mehr Umsatz durch CRM⁷

⁵ Vgl. (www.cas-mittelstand.de, 2013)

⁶ Vgl. (Hubschneider, 2003 S. 15ff)

⁷ (Pusch Christian)

2.3.1 Zusammenhang zwischen Customer Relationship Management und Unternehmensführung

Ein CRM-System zu nutzen bedeutet nicht schlicht den Einsatz einer Software zur Optimierung des täglichen Geschäfts, sondern vielmehr versteht sich CRM als ein „ganzheitlicher Ansatz zur Unternehmensführung“⁸

Wichtigstes Merkmal des CRM ist der kundenorientierte Führungsansatz im Gegensatz zur Produktorientierung. Die CRM-Software bietet die nötige Plattform zur Kundendatensammlung. Mithilfe dieser Daten sollen Mehrwerte für den Kunden und das Unternehmen geschaffen werden. Für den Kunden bedeutet dies eine gesteigerte Serviceleistung, für das Unternehmen kann es zu langfristigen Erträgen führen. Im Laufe der Geschäftsbeziehungen werden die Kundenprozesse laufend verbessert und erhöhen die Kommunikationsqualität zwischen dem Unternehmen und seinen Kunden, da das Unternehmen mit jeder Interaktion mit seinen Kunden mehr über sie lernt. Somit ist es durch CRM-Systeme möglich Kunden optimale Angebote, basierend auf deren Kaufverhalten und Präferenzen, zu unterbreiten. Dies bedeutet nicht mehr möglichst vielen Kunden eine bestimmte Ware anzubieten und Marktanteile zu gewinnen, sondern jedem einzelnen Kunden möglichst viele Produkte zu verkaufen.⁹

Es gibt verschiedene Zielkategorien zur Gestaltung einer Unternehmensführung, wie psychologische, verhaltensbezogene und selbstverständlich ökonomische Kategorien. Diese Ziele eignen sich, basierend auf einer Kundenanalyse, für die Gestaltung einer systematischen Unternehmensführung. Bei kundenbezogenen psychologischen Zielen kann die Beziehung zum Unternehmen in Vertrauen, Kundenzufriedenheit und Image unterteilt werden. Auf das Kundenverhalten wird maßgeblich Einfluss genommen und dies dient der Realisierung von Kauf, Wiederkauf, Kauffrequenzsteigerung sowie Cross Buying etc. Des Weiteren zählen Informationsverhaltensziele, Integrationsverhaltensziele (zum Beispiel die Miteinbeziehung des Kunden in die Leistungserstellung) und Kommunikationsverhaltensziele, wie Mund-zu-Mundpropaganda. Ökonomische Ziele, wie der Kundendeckungsbeitrag, kundendeterminierte Einzelkosten, oder der Customer Lifetime Value, werden aus den ökonomischen Oberzielen auf den einzelnen Kunden bzw. auf Kundengruppen formuliert.¹⁰

⁸ (Holland, 2004 S. 6)

⁹ Vgl. (Holland, 2004 S. 6ff)

¹⁰ Vgl. (Hinterhuber, et al., 2009 S. 43)

2.3.1.1 *Leitbild der bedürfnisorientierten Leistungserbringung*

Gegensätzlich zu gängigen Leitbildern einer Unternehmensführung, die den „Kunden als König“ versinnbildlichen, zielt CRM auf eine partnerschaftliche Beziehung zum Kunden. Dies stellt eine Abkehr von klassischen Marketingkonzepten auf Kundenmärkten dar und rückt die Kommunikationsebene zwischen Unternehmen und Kunden in den Vordergrund und führt zu einer Abkehr von der reinen Transaktionsebene. Im Fokus steht die Befriedigung individueller Kundenwünsche und unterscheidet sich damit vom Key Account Management, welches sich primär auf umsatzstarke A-Kunden konzentriert. Es ist eine stetige Verbesserung bestehender Kundenbeziehungen während der gesamten Lebenszeit der Anspruchsgruppe in ihren spezifischen Lebensphasen notwendig, um das übergeordnete Ziel, die langfristige Kundenbindung, zu erreichen. Grundvoraussetzung für ein wirksames CRM ist die Motivation und Bindung der Mitarbeiter, die sich des CRM-Instruments bedienen und die Beziehung zum Kunden aufbauen.¹¹

Speziell die vermehrt substituierbaren Produkte der KFZ-Branche bedingen, dem Kunden einen Mehrwert auf der Dienstleistungsebene über die Basisleistung hinaus zu bieten. Dies umfasst neben der sachlichen Komponente, wie Produktinformationen, Auftragsabwicklung, etc., auch eine emotionale Komponente, die sich aus Kompetenz, Freundlichkeit, Zuverlässigkeit, Kommunikationsfähigkeit, Lösungsorientierung und Flexibilität zusammensetzt.¹²

Abbildung 2 dient der Veranschaulichung der Auswirkung des CRM-Leitbildes:

Klassisches Marketing	Customer Relationship Management
<ul style="list-style-type: none"> Kunde ist König 	<ul style="list-style-type: none"> Kunde ist Partner
<ul style="list-style-type: none"> Prämisse: Gewinnung neuer Kunden 	<ul style="list-style-type: none"> Prämisse: Bindung bestehender Kunden

¹¹ Vgl. (Hüneberg, et al., 2009 S. 378)

¹² Vgl. (Parasuraman, et al., 1985 S. 41 ff)

<ul style="list-style-type: none"> • Produkteigenschaften im Fokus 	<ul style="list-style-type: none"> • Kundenwerte im Fokus
<ul style="list-style-type: none"> • Jedem Kunden wird dasselbe angeboten 	<ul style="list-style-type: none"> • Individuelle Betreuung nach Wertigkeit
<ul style="list-style-type: none"> • Wenig Kundenkontakt 	<ul style="list-style-type: none"> • Stetiger und häufiger Kundenkontakt
<ul style="list-style-type: none"> • Sachliche Kommunikation zum Kunden 	<ul style="list-style-type: none"> • Emotionale Kommunikation zum Kunden
<ul style="list-style-type: none"> • Starre Monologe 	<ul style="list-style-type: none"> • Austauschender, konstruktiv-kritischer Dialog
<ul style="list-style-type: none"> • Informationsvermittlung 	<ul style="list-style-type: none"> • Austausch von Erfahrungswerten
<ul style="list-style-type: none"> • Fest definierte Leistungsangebote für alle Kunden 	<ul style="list-style-type: none"> • Selektives Leistungsangebot und Mit-einbeziehung des individuellen Kunden

Abbildung 2: Unterschiede zwischen klassischem Marketing und Customer Relationship Management im Kundenbezug¹³

Die Wertschöpfungskette wird im Rahmen einer CRM-Unternehmensführung von Anfang bis Ende durch die Beziehungsgestaltung zwischen Unternehmen und Kunden durchsetzt. Im Rahmen einer Customer-Life-Cycle-Ausrichtung ist die gesamte Wertschöpfung eines Unternehmens auf die Aufrechterhaltung von Kundenbeziehungen auszurichten.¹⁴

2.3.1.2 Strategie

Das Prinzip der CRM-Strategie beschreibt einen Zusammenhang von Kundenzufriedenheit und Kundenerwartungen. Der Kunde wird zufriedengestellt, wenn die Erwartungen hinsichtlich Produkt, Service und Distribution durch das Unternehmen erfüllt werden. Beeinflussbar ist die Kundenzufriedenheit direkt über die Leistungserbringung oder indirekt über Kommunikation und die damit einhergehenden Erwartungen des Kunden. Hohe Kundenzufriedenheit stellt sich ein, wenn die Erwartungen übertroffen werden. Demnach können zu hohe Erwartungen, die nicht erfüllt werden, sinngemäß zu einer verminderten Kundenzufriedenheit führen. Dasselbe Schema gilt für die Leistungserbringung. Entspricht die Leistungserbringung den Kundenerwartungen, oder übertrifft diese, dann kann dies ebenfalls zur Kundenzufriedenheit führen.¹⁵

¹³ Vgl. (Payne, et al., 2003 S. 7)

¹⁴ Vgl. (Hüneberg, et al., 2009 S. 379)

¹⁵ Vgl. (Löbig, 2013 S. 18)

Die Zusammenhänge werden in Abbildung 3 am Regelkreis der Kundenzufriedenheit dargestellt.

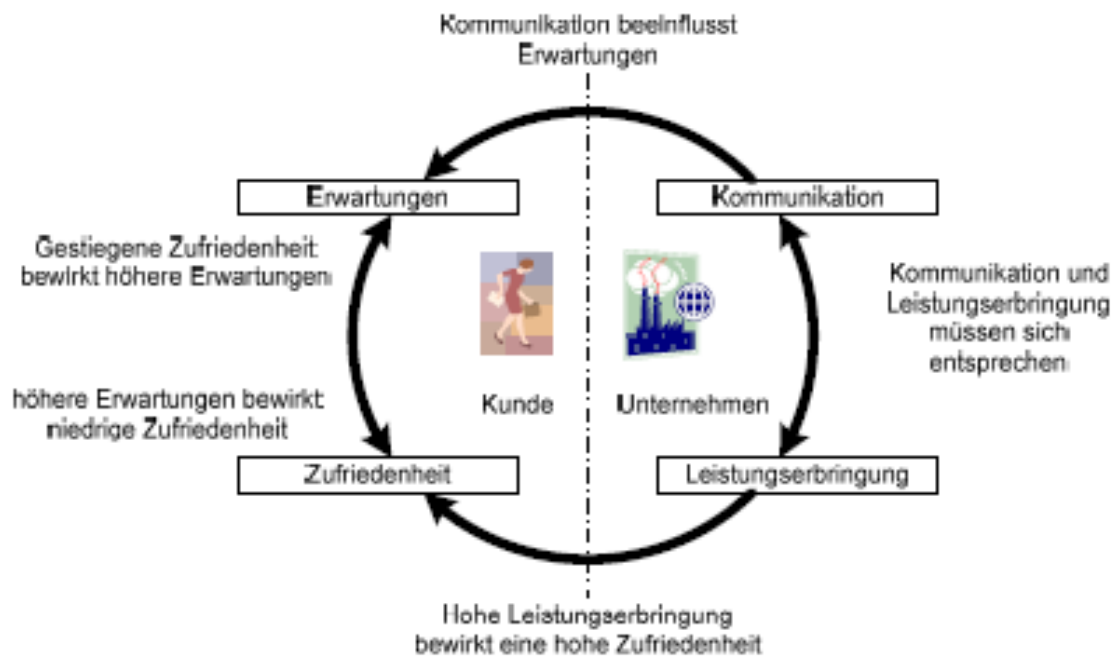


Abbildung 3: Regelkreis der Kundenzufriedenheit¹⁶

Dadurch ist es unabdingbar, dass Kommunikation und Leistungserbringung optimal aufeinander abgestimmt sein müssen.

Gemessen wird die Kundenzufriedenheit an Kennzahlen. Diese spiegeln z.B. die Anzahl der Auftragsabschlüsse, Neukundengewinnung oder Beschwerdeeingänge wieder.¹⁷

¹⁶ (Bechmann, 2003 S. 47)

¹⁷ Vgl. (Bechmann, 2003 S. 46)

3 Inhalt, Instrumente und Ziele des Customer Relationship Managements

Dieses Kapitel erläutert die drei Bereiche eines CRM-Systems und zeigt, welche konkreten Kundenbindungsinstrumente in Automobilhandel und –service eingesetzt werden können und wofür sie am besten geeignet sind.

3.1 Bestandteile einer Customer Relationship Management Architektur

Das Customer Relationship Management wird vielfach in einen analytischen, operativen und kommunikativen Bereich, wie nachfolgend dargestellt, unterteilt.

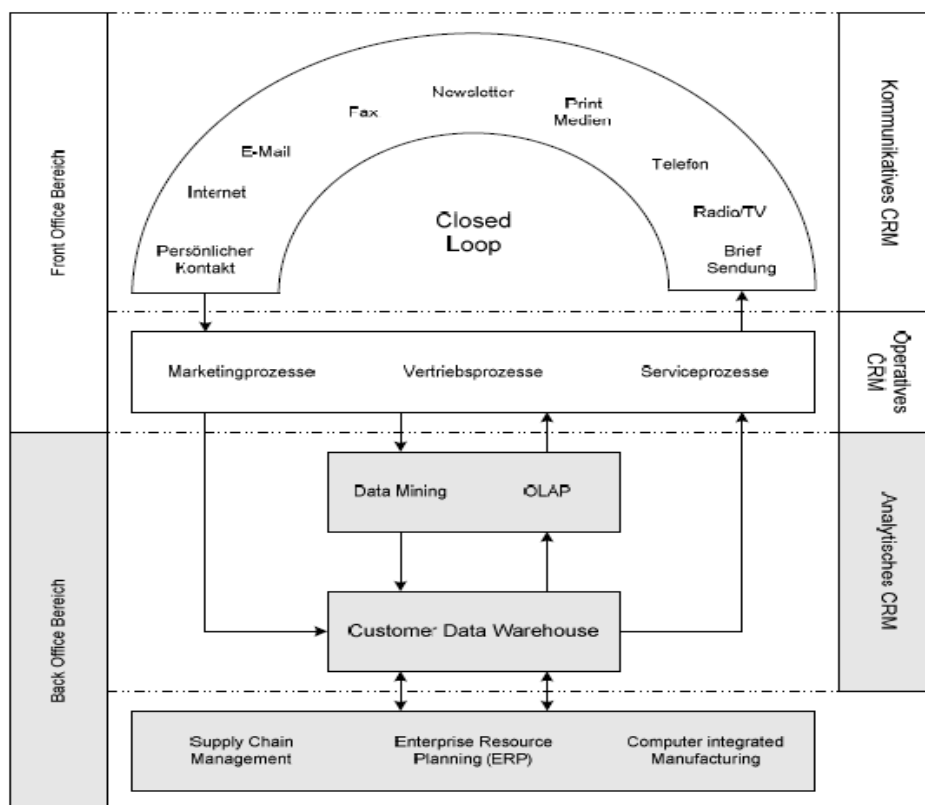


Abbildung 4: Komponenten von CRM-Bereichen¹⁸

¹⁸ (Helmke, et al., 2003 S. 14)

3.1.1 Analytisches Customer Relationship Management

„Das analytische CRM führt Analysen auf den im Data-Warehouse-System zusammengeführten Kunden- und Transaktionsdaten mittels multivariater Methoden und Methoden der Business-Intelligence wie Data-Mining aus. Im analytischen CRM kommt es darauf an, möglichst viel und alles Wichtige an Wissen aus den in den Kundendaten enthaltenen Informationen zu gewinnen. So lassen sich Abwanderungstendenzen und Betrugstatbestände, aber auch neue Zielgruppenmerkmale aus den Daten ablesen. Durch das analytische CRM kann man Eigenschaften, Verhaltensweisen und Wertschöpfungspotenziale von Kunden besser erkennen und einschätzen.“¹⁹

Alle erfassten Daten werden für das Online Analytical Processing (OLAP) und das Data Mining aufbereitet, mithilfe derer man die Kundenprozesse zunächst analysiert und in weiterer Folge optimiert.

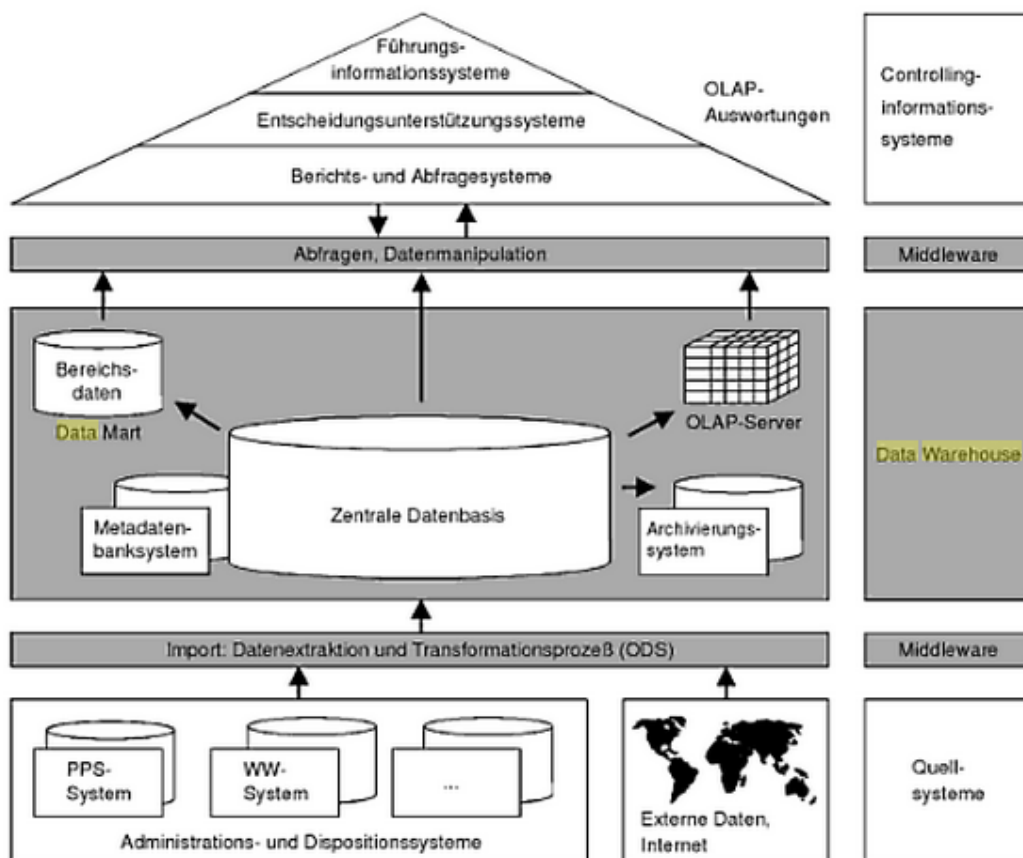


Abbildung 5: Data Warehouse als integrierendes Element²⁰

¹⁹ (www.wikipedia.org, 2014)

²⁰ (Totok, 1997 S. 4)

Analytisches CRM besteht also aus Erfassung, Aufbereitung und anwendungsorientierter Auswertung der relevanten Kundendaten, die einer Optimierung der Kundensegmentierung dienen sowie die Basis einer differenzierten und effektiven Kundenbearbeitung bilden. Zentral betrachtet wird die Profitabilität von Kundenbeziehungen.²¹

3.1.1.1 Das Data Warehouse als Basis des Customer Relationship Managements

„Als Data Warehouse wird eine geordnete, funktions- und unternehmensübergreifende, an Geschäftsobjekten orientierte Datensammlung über einen Zeithorizont von mehreren Jahren verstanden. Diese Datensammlung bildet die Grundlage für Anwendungssysteme zur Informationsgewinnung und Entscheidungsvorbereitung.“²²

Die gesammelten, relevanten Daten stammen entweder direkt aus Kundenprozessen oder aus bestehenden Back-Office-Lösungen. Durch permanente Datenaktualisierung entsteht ein lernendes CRM-System, das sich stetig neuen Gegebenheiten anpasst. Dies wird als „Closed Loop Architecture“ bezeichnet. Unternehmensinterne und externe Daten können für eine differenzierte Verarbeitung von Informationen über Unternehmenspotentiale, Kundenverhaltensmuster oder Marktbedingungen genutzt werden. Hierfür ist es notwendig, den Kunden einerseits als Quelle, andererseits als Nutzer der unternehmensspezifischen Informationen mit einzubeziehen. Der Grundgedanke des Data Warehouse ist es ein entscheidungsorientiertes Datenmodell für die an unterschiedlichen Stellen eines Unternehmens anfallenden Daten zu kreieren. Dies war notwendig, weil die Daten zu meist wegen der inflexiblen und hierarchischen Strukturen der Basisdatenbanksysteme nicht effektiv nutzbar sind. Die Datenbanktechnologie sichert die Normalisierung der Daten und damit deren aufgabenorientierte Selektion, Aggregation und Verknüpfung. Damit unterscheidet sich das Data Warehouse von veralteten Technologien, da diese meist abteilungsspezifisch sind und daher erhebliche Defizite im Bereich der informationstechnologischen Schnittstellen aufweisen. In Fachkreisen gilt es heute als anerkannt, dass ein Data Warehouse eine informationstechnologische Basis für ein intelligentes CRM liefert. Der Data Warehouse-Ansatz ermöglicht es inhaltliche Schnittstellen zur Integration von unternehmensinternen und –externen Daten zu schaffen. Die Informationseffizienz und –effektivität kann im Rahmen des Customer Relationship Management mithilfe entscheidungsorientierter Indikatoren sowie neuen, angepassten Methoden erheblich

²¹ Vgl. (Holland, 2004 S. 35)

²² (Helmke, et al., 2001 S. 169)

gesteigert werden. Das Data Warehouse umfasst neben einer zeitpunktspezifischen auch eine zeitraumbezogene Form von Daten, Informationen und Wissen über die relevanten Kunden. Entscheidend ist stets die Qualität der Informationen hinsichtlich Aktualität, Wichtigkeit und Verwertbarkeit zu validieren.²³

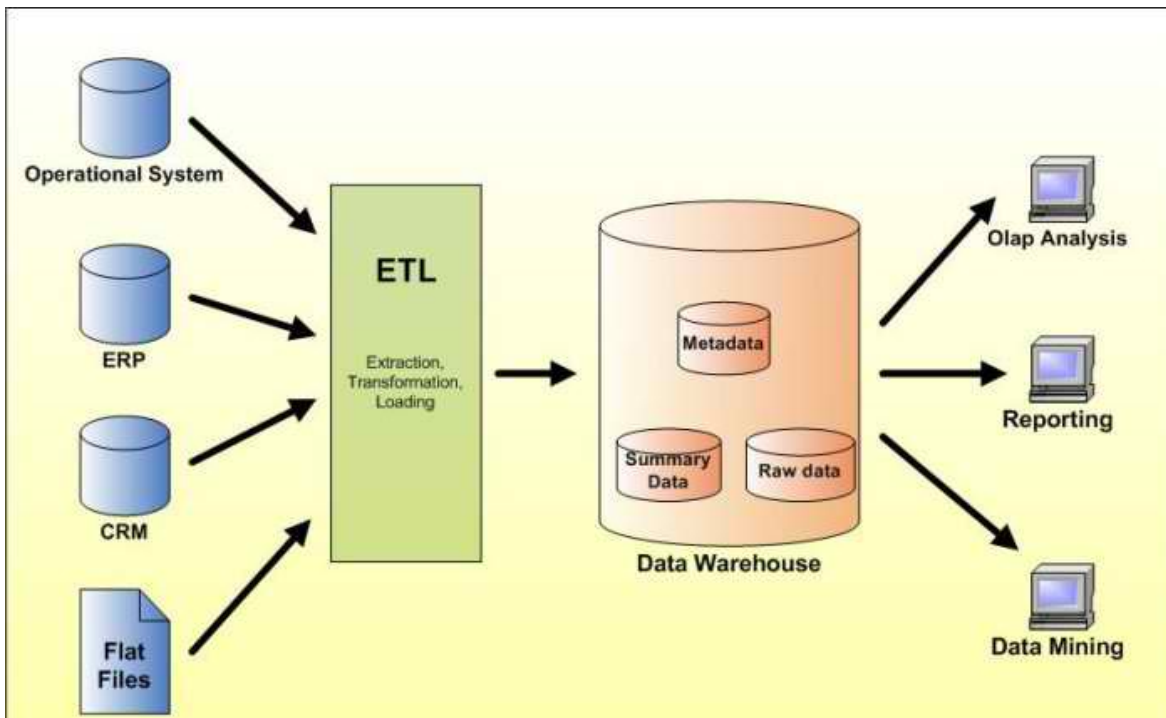


Abbildung 6 Datawarehouse Architecture²⁴

3.1.1.2 Online Analytical Processing

Um die Daten aus dem Data Warehouse auswerten zu können, wurde das Online Analytical Processing entwickelt. Der Darstellung dient ein Datenwürfel, der aus betriebswirtschaftlichen Größen, wie zum Beispiel Umsätzen, Kosten und Marktanteilen besteht. Die Darstellung erfolgt in einem multidimensionalen Würfel, welcher als Dimensionen unterschiedliche Gliederungskriterien aufweist. Kriterien sind zum Beispiel Kundengruppen, Vertriebskanäle oder Verkaufsgebiete. Dies bietet die Möglichkeit, eine Übersicht über die Maßzahlen bestimmter Kombina-

²³ Vgl. (Schnauffner, et al., 2004 S. 22ff)

²⁴ (www.datawarehouse4u.info)

nen von Kriterien zu bekommen. Prinzipiell ist Online Analytical Processing eine intuitiv durchzuführende Datenbankabfrage.²⁵

Im Vorfeld müssen die zu analysierenden Fragestellungen jedoch vorgegeben werden. Der Kundendienst interessiert sich womöglich für die Qualität der Produkte oder die Anzahl der Servicefälle pro Kundengruppe etc. Mithilfe von „Drill Downs“ („Ein Verfahren bei dem verschiedene Eigenschaften von vorhandenen Informationsobjekten herangezogen werden, um die Analyse beziehungsweise Suche nach ihnen schrittweise zu verfeinern.“²⁶) lassen sich die Kosten jedes Servicefalls und die Kosten jedes Servicefalls pro Produkt ermitteln. Der tatsächliche Gewinn kann durch die Gegenüberstellung des Umsatzes und der jeweiligen Servicekosten pro Kunde dargestellt werden.²⁷

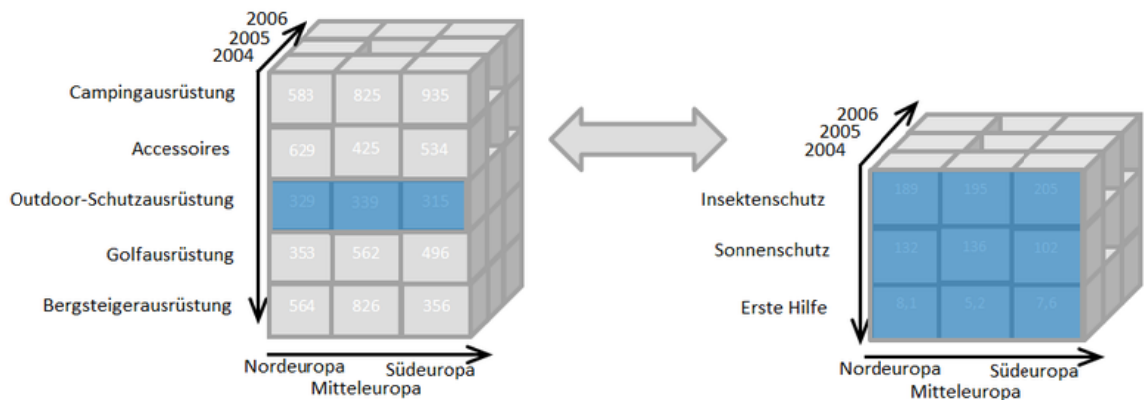


Abbildung 7: OLAP drill up & down²⁸

3.1.1.3 Data Mining

Ursprünglich kommt der Begriff „Data Mining“ aus dem Bergbau. Er bezeichnet das Durchsuchen von Datenvolumen nach handlungsrelevanten Mustern. Als Beispiel sei das typische Einkaufsverhalten von Kundengruppen genannt. Bei Data Mining handelt es sich folglich um eine multidimensionale Auswertung von Daten.

²⁵ Vgl. (Hippner, et al., 2002 S. 17)

²⁶ (www.wikipedia.org)

²⁷ Vgl. (Schnauffner, et al., 2004 S. 24)

²⁸ (www.commonswikimedia.org, 2010)

Aus internen und externen Datenquellen werden entscheidungsrelevante Informationen extrahiert und nachfolgend analysiert.²⁹

Die quantitativ fundierten Verfahren bieten eine Reihe von Vorteilen. Exemplarisch sei genannt, dass eine quantitative Methode basierend auf ihrer formalen Präzision die Möglichkeit bietet, geeignete Simulations- und Optimierungskalküle zur Ableitung von Entscheidungen zu nutzen. Darüber hinaus wird die Überprüfung von Hypothesen durch die Algorithmen quantitativer Verfahren erleichtert. Die verhältnismäßig engen Grenzen der menschlichen Informationsverarbeitung können stückweise zugunsten quantitativer Maßnahmenentscheidungen ausgeweitet werden. Dies erfolgt z.B. mit dem Data Warehouse oder im Verbund mit ähnlichen innovativen Informationskonzepten. Im Sinne des Total Quality Management wird das im Rahmen von Data Mining-Prozessen gewonnene Wissen mit Hilfe automatisierter Case Base Tools unternehmensweit bereitgestellt. Zur Quantifizierung der Kundenbeziehungen steht eine Vielzahl an Tools am Markt zur Verfügung und das Angebot wird laufend erweitert. Die Systeme müssen als Methodenverbünde in die Prozesse des Kundenmanagements integriert sein und nicht als Stand Alone System genutzt werden, um entsprechende Leistungsfähigkeit der Informationsmanagement-Strategie zu gewährleisten. Dies wird nachfolgend beispielhaft am Interessenten-, Kundenbindungs- und –rückgewinnungsmanagement verdeutlicht.³⁰

Interessentenmanagement:

Durch Zurückgreifen auf frühere Werbekampagnen kann eruiert werden, welche Kundengruppen die stärkste Resonanz auf die jeweilige Kampagnen zeigten und daher in den Fokus zukünftiger Werbemaßnahmen rücken. Dieses Wissen kann systematisch eingesetzt werden, indem man beispielsweise nur noch gezielt Kunden anspricht, die eine hohe Responsequote aufweisen. Dies bietet neben einer potentiellen Kostensenkung auch den Vorteil, die Kampagnen individueller an die Bedürfnisse der Kunden anzupassen. Data Mining unterstützt folglich die Akquisition und stellt die Anbahnung neuer Geschäftsbeziehungen in den Mittelpunkt.³¹

²⁹ Vgl. (Link, et al., 1994 S. 44)

³⁰ Vgl. (Schnauffner, et al., 2004 S. 26)

³¹ Vgl. (Arnold, 2002 S. 33)

Kundenbindungsmanagement:

Das Kundenbindungsmanagement gewinnt im Rahmen des CRM verstärkt an Bedeutung, da es profitabler ist, langfristige Kundenbeziehungen zu fördern, als ausschließlich in Neukundenakquise zu investieren. Bestehende Kunden liefern eine weitaus umfangreichere Informationssammlung als potenzielle Kunden. Zusätzliches Gewinnpotential bietet das Cross-Selling, also aktive Kunden des Unternehmens eines bestimmten Produktes auch an andere Produkte heranzuführen. Hierbei werden bestehende Kundendaten analysiert und auf das Produktnutzungsverhalten hin untersucht. Die gewonnenen Informationen können auf andere Kunden übertragen werden. So wird ermittelt, welche Kunden, die Produkt A gekauft haben, auch für Produkt B Interesse haben könnten, bzw. welche Kunden, die Produkt A kauften, noch nicht Produkt B erworben haben. Die Aufmerksamkeit dieser Kunden wird dann direkt auf Produkt B gelenkt. Beim sogenannten Up-Selling wird versucht, bestehenden Kunden beim nächsten Kauf ein höherwertiges Produkt zu verkaufen.³²

Rückgewinnungsmanagement:

Um präventiv Kundenabwanderungen zu verhindern, bietet sich die Möglichkeit, Kundendaten dahingehend zu analysieren, ob Kunden in Erwägung ziehen vorhandene Geschäftsbeziehungen zu beenden. Basierend auf dieser Analyse können Maßnahmen definiert werden, die eine Abwanderung vermeiden sollen. Dies ist umso wichtiger, da Neukundengewinnung weitaus teurer ist als der Erhalt von Bestandskunden.³³

³² Vgl. (Holland, et al., 2001 S. 46)

³³ Vgl. (Schnauffner, et al., 2004 S. 27)

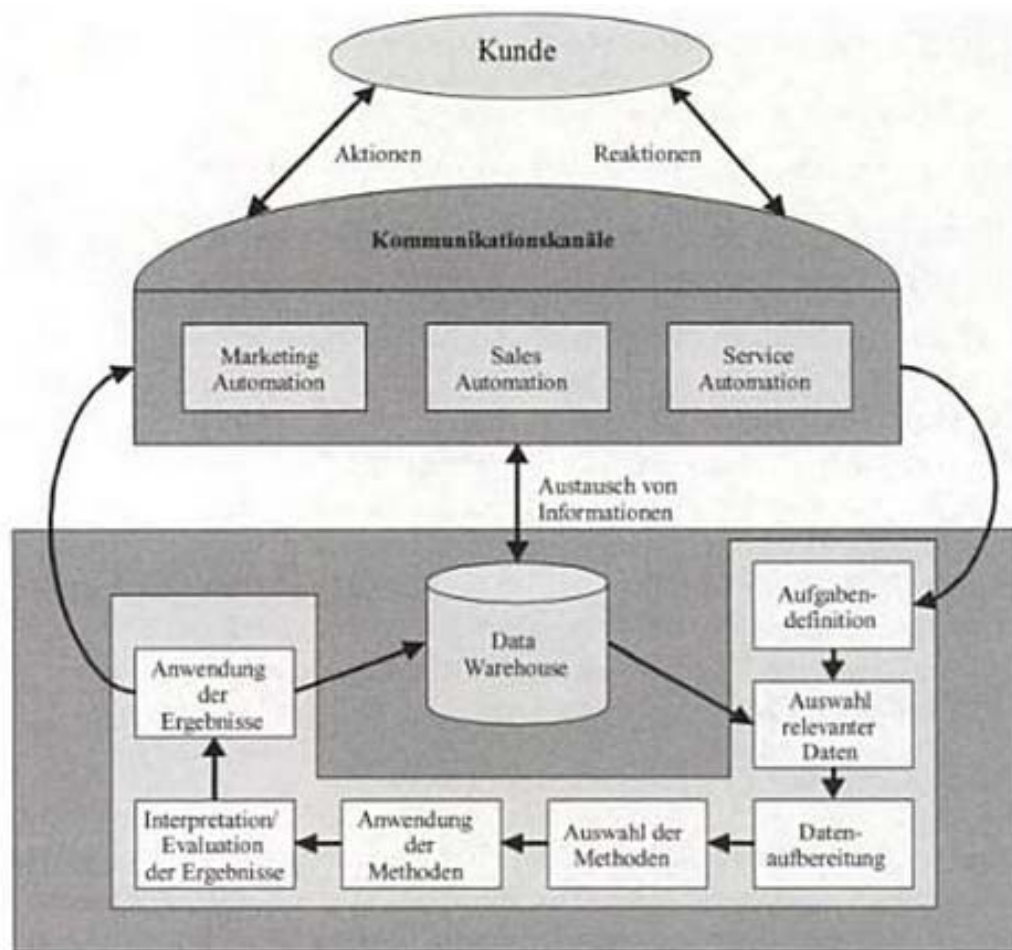


Abbildung 8: Der Data Mining-Prozess im CRM-Kontext³⁴

3.1.2 Operatives Customer Relationship Management

„Das operative CRM umfasst alle CRM-Funktionalitäten, die den direkten Kundenkontakt unterstützen und somit im Front-Office-Bereich angesiedelt sind.“³⁵

Sie dienen der Optimierung der Geschäftsprozesse zwischen Unternehmen und Kunden in den Bereichen Service, Vertrieb und Marketing.

³⁴ (Hippner, et al., 2002 S. 221)

³⁵ (Holland, 2004 S. 33)

3.1.2.1 Marketing Automation

Aufgaben des CRM im Marketing sind die Konzeption, Ausgestaltung und Durchführung der Kommunikation zu den Kunden, unter Berücksichtigung der unterschiedlichen Phasen der Kundenlebenszyklen. Mithilfe des Kampagnenmanagements soll dem richtigen Kunden, zum richtigen Zeitpunkt, mit geeignetem Kommunikationsmedium, im entsprechenden Kommunikationsstil, die richtige Botschaft gesendet werden.³⁶ „Im Zuge der Weiterentwicklung des Marketing resultiert für die Unternehmen die Notwendigkeit, durch die Integration bestehender und den Aufbau neuer, dialogorientierter Kommunikationsbeziehungen in kontinuierlicher Form den Informations- und Lösungsbedarf eines Kunden aufzunehmen, zu speichern und allen potentiellen Kundenkontaktpartnern des Unternehmens zugänglich zu machen.“³⁷ Somit ist das Unternehmen gefordert, sowohl wirkungsvolle Mechanismen des Sendens als auch effiziente Instrumente des Empfangens als Basis für dieses dialogorientierte Modell, zu installieren. In der Praxis zeigt sich, dass ein potentieller Kunde stets auf seinen persönlichen Nutzen fokussiert ist und erst bei Befriedigung seiner Bedürfnisse eine langfristige Beziehung zu einem Unternehmen eingeht. Die erhoffte Bindungswirkung ist nur durch entsprechende Berücksichtigung der Erfahrungen, Erwartungen und Bedürfnisbefriedigung von Kunden zu erzielen. Ziel ist es beim Kunden, durch Anreize Kommunikationsbereitschaft zu wecken und mit ihm eine langfristige, lukrative Beziehung aufzubauen. Durch die Auswertung der gesammelten Kundeninformationen kann sich die Marketingabteilung ein präzises Bild der verschiedenen Zielgruppen machen und anhand der umfangreichen Kundendatei mit gezielten Mailingaktionen selektiv die unterschiedlichen Kundengruppen bearbeiten. Die CRM-Software unterstützt die Antworterfassung durch direkte Kundenzuordnung und ermöglicht dadurch eine Erfolgsmessung der jeweiligen Marketingmaßnahme. Die daraus gewonnenen Erkenntnisse können zu einer effizienteren und wirkungsvolleren Gestaltung der weiteren Marketingmaßnahmen genutzt werden.³⁸

CRM verbindet bereits vorhandene Front Office-Prozesse und Anwendungen zur Verkäuferunterstützung und Marketingkommunikation. Pioniere des Web-Marketings haben hervorgehoben, dass die Notwendigkeit besteht, auf allen Dialogkanälen den Kunden individuell anzusprechen. Der „moderne“ Kunde erwartet Transparenz und Personalisierung.

³⁶ Vgl. (Schnauffner, et al., 2004 S. 18)

³⁷ (Schnauffer, 1999 S. 218)

³⁸ Vgl. (Hippner, et al., 2002 S. 22)

3.1.2.2 Vertrieb Automation

Die intensivste Beziehung zwischen Unternehmen und Kunden stellt die Schnittstelle des Vertriebs dar. Umfassende Information des Vertriebsmitarbeiters über die jeweilige Kundengruppe für eine Beziehung zum Kunden sowie lückenloses Wissen über die Produktpalette ist unabdingbar und Grundvoraussetzung für eine optimale Beratung im täglichen Geschäftsablauf. Im speziellen Fall des Autohauses ist es für den Vertriebsmitarbeiter von höchster Wichtigkeit, stets alle Informationen über die Produkte als Argumentationshilfen zu verfügen. Informationen über laufende Aktionen sowie besondere Angebote in allen Details des Autohauses müssen laufend aktualisiert jedem Mitarbeiter zur Verfügung stehen.

Routine- und Administrationsaufgaben, die die Vertriebsmitarbeiter sonst manuell ausführen müssten, wie Termin- und Zeitmanagement, Spesenabrechnung, sowie das Auftrags- und Angebotsmanagement, werden vom CRM-System automatisch unterstützt. Zur Ermittlung der Verkaufschancen werden Kundenpotentiale durch Nutzung der im Data-Warehouse gespeicherten Daten ermittelt und entsprechende Aussagen für zukünftige Abschlusswahrscheinlichkeiten getroffen.³⁹

Dies bietet die Möglichkeit, den Kunden rechtzeitig auf einen Ersatzkauf - zum geeigneten Zeitpunkt - anzusprechen.

3.1.2.3 Service Automation

Innen- und Außendienst teilen den Servicebereich eines Unternehmens ein. Der Innendienst wird von Seiten des Kunden kontaktiert und behandelt die Aufnahme und Bearbeitung von Reklamationen und Beschwerden im Rahmen des Beschwerdemanagements. Das Beschwerdemanagement beinhaltet die Bereitstellung von Kontaktmöglichkeiten und die Steuerung der Beschwerdebearbeitung durch ein Workflowmanagement. Die Kontaktmöglichkeiten werden im Regelfall durch eine telefonische Hotline oder per Online-Kontaktformular bzw. E-Mail angeboten. Durch Analyse der Dauer, angefallenen Kosten und Erreichbarkeit der Mitarbeiter wird Aufschluss über die Qualität der Beschwerdebearbeitung gegeben. Des Weiteren werden Verbesserungspotentiale anhand der eingegangenen Beschwerden aufgezeigt. Der sogenannte Help Desk unterstützt den Serviceinnendienst zur korrekten Beantwortung von detaillierten Fragen durch Kunden, ohne direkten Kontakt zu einem Mitarbeiter zu benötigen. Ein Help Desk führt selbstständig Beantwortungen von bekannten Fragen durch oder übergibt komplexe

³⁹ Vgl. (Muther, 2001 S. 15ff)

Probleme automatisch an den jeweiligen Spezialisten weiter. Zur Optimierung des Systems wird der Help Desk ständig um aktuelle Problemlösungen erweitert. Die laufende Beschwerdeanalyse gibt Anregungen zur kundenorientierten Verbesserung der Leistungen und damit einhergehenden Weiterentwicklung des Help Desk. Der aktuelle Stand einer Auftragsbearbeitung kann mit Hilfe des sogenannten Order Trackings verlässlich und schnell abgerufen werden. Servicedienstmitarbeiter und Vertriebsmitarbeiter werden gleichermaßen durch CRM bei Routine- und Administrationsaufgaben unterstützt.⁴⁰

3.1.3 Kollaboratives Customer Relationship Management

Dieser Bereich umfasst alle Funktionalitäten der Steuerung, Unterstützung und Synchronisation aller Kommunikationskanäle zum Kunden. Dies beinhaltet telefonischen Kontakt oder Kommunikation via Internet, E-Mail, bzw. Außendienst etc. Um eine möglichst effiziente Kommunikation zum Kunden zu ermöglichen, werden diese Kanäle gezielt eingesetzt. Das Customer Interaction Center (CIC) spielt dabei die zentrale Rolle als Kommunikationsschnittstelle.⁴¹

Beispielsweise bieten viele Autohäuser eine 24-Stunden-Hotline als Pannenservice, ein Customer Service - zur Bearbeitung von Kundenanfragen - und einen Bestell- und Beschwerdeservice an. Darüber hinaus werden im Rahmen von „Customer Promotions“ Vermittlungen von Gebrauchtwagen, Probefahrtsangebote und Follow-up-Maßnahmen bearbeitet. Prospektanforderungen sowie die Beantwortung von Emails in Echtzeit und die Integration von Call-Back-Buttons auf der Homepage des Händlers zählen ebenfalls zu den Spezifikationen, die CIC in sich vereint.⁴²

CIC ist im Prinzip eine Weiterentwicklung des Call-Centers und ermöglicht durch die Computer Telephony Integration eine Verbindung zwischen Telekommunikationsanlage und Softwaresystemen. Wird der Autohändler durch einen bestehenden Kunden per Telefon kontaktiert, wird der Anrufer automatisch identifiziert und alle gesprächsrelevanten Kundendaten werden dem jeweiligen Mitarbeiter direkt bereitgestellt. Dies sind zum Beispiel bisheriger E-Mail-Verkehr, Briefe, Besonderheiten des Kunden, aktuelles Fahrzeug, vorangegangene Gesprächsergebnisse und anstehende Service- oder Überprüfungstermine. Die Technologien des CIC ermöglichen auch die Koordination der Aktivitäten zwischen Automobilhersteller

⁴⁰ Vgl. (Schnauffner, et al., 2004 S. 21)

⁴¹ Vgl. (Helmke, et al., 2001 S. 11)

⁴² Vgl. (Uebel, et al., 2004 S. 274)

und Händlern. Entgegennahme von Störfallmeldungen, Ersatzfahrzeugbereitstellung und die Koordination der Kommunikation mit dem Stammhändler des Betroffenen, oder Auslotung eines lokalen Händlers im Reparaturfall werden durch zentrale Erfassung der Kundendaten beim Hersteller ermöglicht. Darüber hinaus werden die Informationen über defekte Bauteile oder andere Störfälle genutzt, um sie beim Hersteller in der Produktion und Konstruktion zu analysieren und berücksichtigen.⁴³

		Strategisch	Taktisch	Operativ
Planung (Strategy, Process & Project Map)		Welchen Kundenbedürfnissen ist mit welchen Maßnahmen gerecht zu werden?	Wie sind Budgets auf Instrumente zu verteilen? Wie sind die Prozesse zu gestalten?	Wer ist für welche Maßnahmen einsetzbar?
D u r c h f ü h r u n g	Analytisches CRM	Welche Kundendaten sind zu welchem Zweck zu erheben?	An wen sind welche Kundendaten weiterzuleiten? Wie sind die Daten zu strukturieren?	Mit welchen Verfahren sind die Kundendaten zu analysieren und aufzubereiten?
	Instrumentelles CRM	Welche Instrumente eignen sich für die Erfüllung welcher Bedürfnisse?	Wie werden die Instrumente abgestimmt? Wie sind Front-/Backoffice-Prozesse umzusetzen?	Wer führt welche Maßnahme wann, wie und womit durch?
	Kollaboratives CRM	Welche Kontaktkanäle passen zu Maßnahmen und Kundenstruktur?	Welche Inhalte sind wie zu transportieren? Wie sieht die Harmonisierung aus?	Welches Personal besetzt welchen Kanal?
Kontrolle		Inwieweit werden die identifizierten Kundenbedürfnisse erfüllt? Wie erfolgreich ist CRM?	Welche Methoden und Kennzahlen sind einzusetzen? Wer erhält welche Auswertungen?	Wie, wie oft und womit werden die Daten analysiert?

Abbildung 9: CRM Aufgabenbereiche⁴⁴

Die vielschichtigen Ansätze zum analytischen, operativen und kollaborativen CRM zeigen, dass isolierte Managementansätze für CRM-Strategien nicht zielführend sind. Das breite Spektrum suggeriert allerdings eine Form der Unübersichtlichkeit, die mit Hilfe geeigneter Werkzeuge jedoch eine adäquate CRM-Konzeption darstellt und eine optimale sowie transparente Bewertung möglicher CRM-Alternativen (operativ, analytisch, kollaborativ) bietet.⁴⁵

⁴³Vgl. (Schnauffner, et al., 2004 S. 29ff)

⁴⁴ (Helmke, et al., 2003 S. 13)

⁴⁵ Vgl. (Schnauffner, et al., 2004 S. 30)

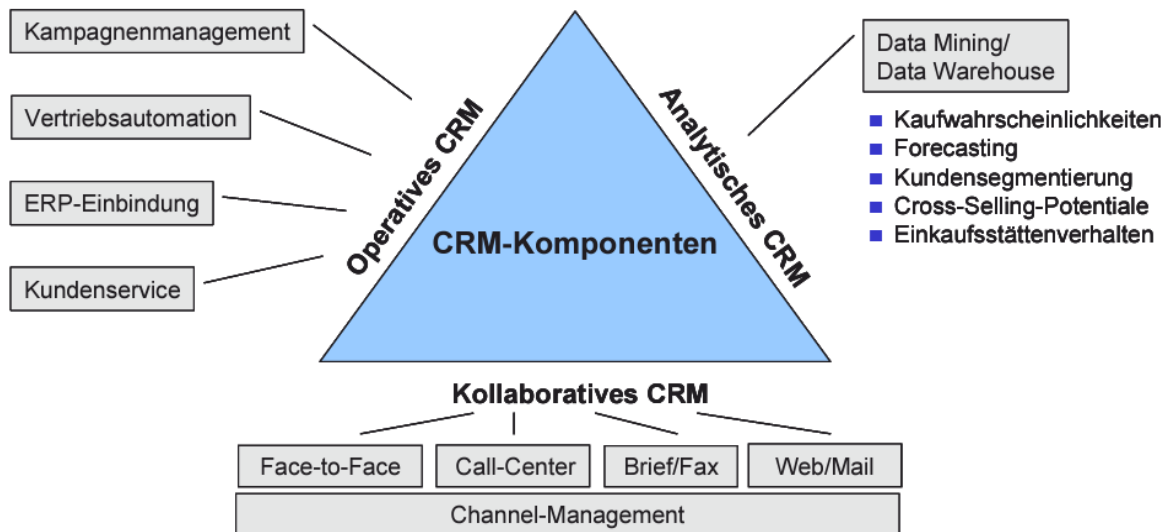


Abbildung 10: Komponenten des CRM-Ansatzes⁴⁶

3.2 Ziele des Customer Relationship Managements

Durch die Einführung eines CRM-Systems im Autohaus werden die Kundenansprache und die Kundenbindung über E-Mail, Anruf, SMS sowie Briefkontakt verbessert. Alle kundenrelevanten Daten aus den spezifischen EDV-Systemen werden zusammengeführt um die Transparenz der Daten zu verbessern und eine Optimierung der Marktbearbeitung zu gewährleisten.

Ein kundenorientiertes Autohaus strebt danach besser, schneller, kosteneffizienter und damit langfristig wettbewerbsfähig zu werden.

3.2.1 Angestrebte Ziele des Customer Relationship Managements

Die wesentlichen Ziele sind⁴⁷:

⁴⁶ (Helmke, et al., 2003 S. 19)

⁴⁷ Vgl. (Schnauffner, et al., 2004 S. 7)

- Transparenz-Gewinn über bestehende Kunden sowie effizientere Marktbearbeitung zum Neukundengewinn
- Steigerung der Kundenloyalität und Rückgewinnung von ehemaligen Kunden
- Kostenoptimierung im Rahmen der Kundenbeziehungspflege
- Imageverbesserung durch Steigerung der Kundenzufriedenheit

Generell können die CRM-Ziele zu den zwei Hauptzielen „Kostensenkung“ und „Umsatzsteigerung“ zusammen gefasst werden.

Grundsätze zur Erreichung der CRM-Ziele im Autohaus⁴⁸:

- Das Hauptaugenmerk liegt auf der *Kunden- anstatt Produktorientierung*. Das bedeutet, dass Produkte gemäß den Kundenwünschen realisiert und nicht Kunden für vorhandene Produkte gesucht werden. Der Automobilhändler hat in diesem Sinne zwar geringen Einfluss auf die Entwicklung der Fahrzeuge und des Zubehörsortiments, sehr wohl haben aber Kundenrückmeldungen Auswirkungen auf zukünftige Produktgestaltung der Hersteller. Die Serviceleistungen sind direkt vom Händler beeinflussbar und bieten daher zeitnahe Optimierungspotential.
- Im Sinne der *Kundendifferenzierung* werden Kunden in Gruppen eingeteilt, nach ihrer Wertigkeit unterschiedlich betreut, beworben und laufend informiert.
- Zum Kunden besteht ein multikanaler Kontakt mit Hilfe koordinierter Medien anstatt Parallelkommunikation.
- Nach Möglichkeit sollen alle *Serviceleistungen bedürfnisorientiert*, also den Kundenwünschen entsprechend, angeboten werden.
- *Marketingmaßnahmen* werden gezielt auf die verschiedenen Kundengruppen zugeschnitten, um die Responsewahrscheinlichkeit zu erhöhen.
- Die Fahrzeuge und Zubehörprodukte müssen *bedarfsorientiert* angeboten werden. Es soll möglichst vermieden werden, dem Kunden Ausstattungen zu verkaufen, die er nicht fordert oder benötigt. Fixe Ausstattungspakete erschweren dies oftmals, dienen jedoch der Kostensenkung beim Hersteller.

⁴⁸ Vgl. (Schmidt, 2003 S. 2)

3.2.2 Integriertes Marketing

Die Integration und Koordination aller Kommunikationswege zwischen Kunden oder potentiellen Kunden und dem Unternehmen ist ein unabdingbarer Bestandteil des CRM, da es den Kunden freisteht wie sie mit dem Unternehmen in Interaktion treten möchten. Dies gilt in gleichem Maße für die Marketing-Instrumente. Instrumente der Unternehmenskommunikation kommen mit wechselnden Schwerpunkten zum Einsatz, da im Laufe des Kaufentscheidungsprozesses differenzierte Aufgaben und Ziele im Rahmen der Kommunikationspolitik zu bewältigen bzw. zu erreichen sind. Daher muss der Einsatz aller Instrumente aufeinander abgestimmt werden, um die Beziehung zum Kunden optimal zu gestalten. Die nachfolgende Tabelle zeigt die unterschiedlichen Ziele der Kommunikation zum Kunden und deren Inhalt⁴⁹:

Kommunikationsziel	Inhalt
Erstkontakt, oder Neukontaktierung	<ul style="list-style-type: none">• Vermittlung und Berührung mit der Werbebotschaft
Aktivierung	<ul style="list-style-type: none">• Interesse an der Botschaft wecken
Kognition	<ul style="list-style-type: none">• Wissen und Informationen über die angebotenen Leistungen vermitteln• Festigung der Bekanntheit der Botschaft
Gefühl und Emotion	<ul style="list-style-type: none">• Image-Kreierung• Inhalt der Botschaft soll beeindrucken• Begehren der Kunden wecken
Verhaltenssteuerung	<ul style="list-style-type: none">• Wunsch über den Besitz oder Inanspruchnahme der Dienstleistung erzeugen• Kaufentscheidung

⁴⁹ Vgl. (Holland, et al., 2001 S. 52)

	<ul style="list-style-type: none"> • Botschaftsweitergabe
Produktverwendung	<ul style="list-style-type: none"> • Erstverwendung • Nutzen im Alltag
Bewertung	<ul style="list-style-type: none"> • Erfüllung der Kundenerwartungen
Bedürfnisbefriedigung	<ul style="list-style-type: none"> • Kundenzufriedenheit
Folgekauf	<ul style="list-style-type: none"> • Kundenbindung • Kundenrückgewinnung • Wiederholungskauf • Markentreue
Stammkunde	<ul style="list-style-type: none"> • Loyalität beim wiederholten Kauf • Einkaufsstättentreue • Mitgliedschaft • Werbung anderer Kunden/Mitglieder

Tabelle 1: Unterschiedliche Kommunikationsziele im Kaufentscheidungsprozess⁵⁰

Um diese Ziele zu erreichen werden unter anderem die **6 wichtigsten Instrumente** der Kommunikationspolitik eingesetzt:

1. Klassische Werbung über Printmedien, Radio etc.
2. Direktwerbung durch Dialog-Kommunikation
3. Nutzung von Online-Medien wie Social Networks
4. Sponsoring
5. Werbeveranstaltungen
6. Persönlicher Verkauf im Geschäft⁵¹

⁵⁰ Vgl. (Holland, et al., 2001 S. 52)

⁵¹ Vgl. (Holland, et al., 2001 S. 53)

Die Abstimmung der verschiedenen Instrumente soll den Effekt hervorrufen, dass eine Maßnahme die Wirkung der anderen Maßnahmen noch weiter verstärkt. Dies kann nur ermöglicht werden, wenn der Kunde den Zusammenhang und die Bezüge der Kommunikationsmittel untereinander einheitlich, also von einem Unternehmen ausgehend, wahrnimmt.

Daher sind 3 Formen der Abstimmung grundlegend für die Integration der Kommunikationspolitik:

1. Zeitliche Abstimmung (Mediapläne)
2. Inhaltliche Abstimmung (Positionierung, Schlüsselbilder)
3. Formale Abstimmung (Werbe-Slogan, Corporate Design, Schriftzüge)⁵²

Durch kontinuierliche und einheitliche Marketingpräsenz des Unternehmens erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, dass der Kunde die verschiedenen Werbemaßnahmen genau einem Unternehmen zuordnen kann und das Leistungsangebot verstärkt wahrnimmt.

⁵² Vgl. (Gaiser, et al., 2005 S. 333)

4 Die Kundenanalyse

Bevor man mit der Analyse der einzelnen Zielgruppen beginnen kann, muss Folgendes vorab geklärt werden:

- Wer zählt überhaupt zum Kundenkreis?
- Welche Bedürfnisse und Absichten haben diese Kunden?
- Wie sieht ihr Kaufverhalten aus?
- Welche Kaufstrategien werden verfolgt?
- Welche Stärken und Schwächen besitzen die Kunden?

Zunächst müssen demnach potentielle Kunden identifiziert werden, um danach die individuellen Ziele und Verhaltensweisen während des Konsums jedes einzelnen zu erkennen. Entscheidend ist es, nicht nur mögliche Reaktionen seitens der Konsumenten auf das Handeln des Unternehmens abschätzen zu können, sondern es kommt auch darauf an, welche erfassbaren Kundendaten relevant sind und wie sie beschafft werden können. Hier bietet es sich an, Marktanalysen und Branchenreports zurate zu ziehen. Aus dieser Ansammlung von Daten müssen im Folgenden die tatsächlich relevanten Basisinformationen selektiert, dann aufbereitet und analysiert werden. Kunden mit übereinstimmenden Motiven werden zu Kundengruppen zusammengefasst.⁵³

4.1 ABC-Analyse

Diese Form der Kundenanalyse betrachtet die Umsatzgrößen innerhalb eines bestimmten Betrachtungszeitraums der Konsumenten. Die umsatzstärksten Kunden werden als A-Kunden bezeichnet, dies ist die wichtigste Käufergruppe, da sie in der Regel 80% des Gesamtumsatzes ausmachen, obwohl sie lediglich 20% der Gesamtkunden darstellen. Dieses Phänomen wird als Pareto-Prinzip bezeichnet, welches beschreibt, dass ein großer Teil einer Sache von nur wenigen Ursachen beeinflusst wird.

⁵³Vgl. (www.wirtschaftslexikon24.com S. 43)

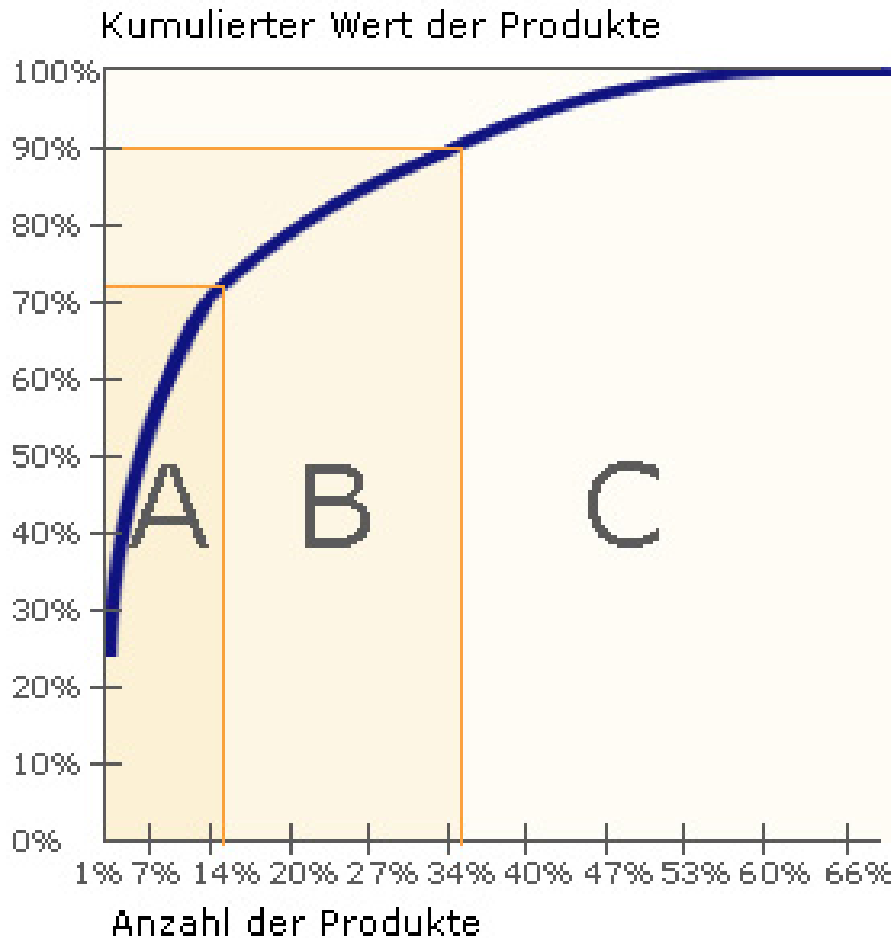


Abbildung 11: ABC-Kundenanalyse⁵⁴

In etwa 30% der Gesamtkunden, die einen mittleren Beitrag zum Gesamtumsatz leisten, werden als B-Kunden bezeichnet. Gemeinsam mit den A-Kunden stellen ca. 50% des Kundenvolumens dar. Daraus resultiert, dass etwa 90% des Umsatzes durch A- und B-Kunden generiert werden. Die übrigen 10% des Umsatzvolumens sind für das Unternehmen natürlich nicht irrelevant, jedoch weniger wertvoll. Diese Kundengruppe wird als C-Kunden bezeichnet und entsprechend lediglich mit dem geringsten Aufwand, wie zum Beispiel per postalischen Kontakt, betreut. Allerdings ist auf Abhängigkeiten zwischen C-Kunden und möglichen A- oder B-Kunden zu achten. So könnte sich die Frage stellen, inwiefern es sinnvoll ist die Betreuung von C-Kunden zum Vorteil von A- und B-Kunden hintenanzustellen. Dies könnte sich in diesem Fall verstärkt nachteilig für das Unternehmen auswir-

⁵⁴ (www.ims-chips.de)

ken. Besondere Beachtung verdient somit die Einstufung von Neukunden, da sich die weitere Betreuung direkt auf den Erfolg des Unternehmens auswirken kann.⁵⁵

4.2 Kundenlebenszyklus

Die ABC-Analyse birgt jedoch das Risiko, dass-aufgrund des Betrachtungszeitraumes zur Einteilung in die jeweilige Kundengruppen- C-Kunden, die als Neukunden im letzten Quartal aufgenommen wurden, falsch eingestuft und daher eventuell nicht korrekt bewertet werden und die Vertriebsressourcen und Kommunikationsmittel demzufolge entsprechend der Zuordnung nur in gekürzter Form eingesetzt werden. Das Lebenszykluskonzept versteht sich als Ergänzung zur ABC-Analyse, um ein differenziertes Bild der Kunden darzustellen. Denn umgekehrt kann auch ein vermeintlich falsch erfasster C-Kunde ein immer weniger nachfragender Konsument sein, für den sich Alternativen aufgetan haben. Daher unterscheidet der Kundenlebenszyklus mehrere Phasen:

- **Kundengewinnung** resultierend aus Kenntnissnahme und Annäherung der Kunden
- **Kundenbeziehung** durch Pflege und Bindungsintensivierung
- **Beziehungsauflösung** aufgrund schwindenden Interesses bzw. keines Bedarfes an einem Folgegeschäft.
- Möglichkeit den Kunden durch **Revitalisierung** wieder zu gewinnen (also durch Neustart des Kundenlebenszyklus), **oder Beendigung** von unprofitablen Kundenbeziehungen.⁵⁶



Abbildung 12: Wert über den Kundenlebenszyklus⁵⁷

⁵⁵ Vgl. (Holland, et al., 2001 S. 46)

⁵⁶ Vgl. (www.wirtschaftslexikon24.com S. 46)

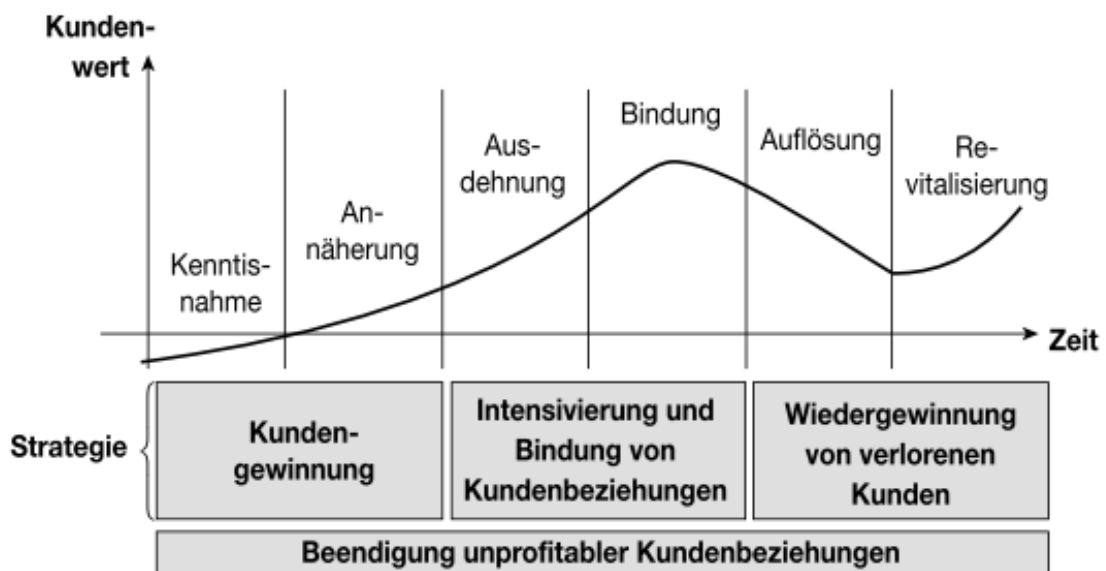
Ein Kundenlebenszyklus stellt für einen Automobilhändler in etwa einen Wert von 300.000€ dar, wenn das Unternehmen den Konsumenten als Neu- und Jungkunden über Lebenszeit binden kann. Eine zentrale Rolle wird dabei vom After Sales Service des Händlers eingenommen, da insbesondere hier Kontakte zum Autokunden nach dem Kauf fortbestehen. Kundennahe Funktionen wie Marketing, Vertrieb, Service und Kundenbetreuung stellen das größte Optimierungspotential im Automobilhandel dar und eröffnen vielversprechende Zukunftschancen. Treueboni, maßgeschneiderte Angebote und Kundenkenntnis sind das Rezept für ein integriertes Kundenmanagement. Zu definierten, idealen Zeitpunkten werden Leistungsbündel, basierend auf den spezifischen Interessen der Kunden, angeboten, die der jeweiligen Kundensituation entsprechen. Durch die Erarbeitung von Programmzielen kann der Soll-Ertrag pro Kunde oder pro Fahrzeug über den Verlauf der gesamten Geschäftsbeziehung festgelegt werden. Zusammen mit den Automobilherstellern und kooperierenden Vertragswerkstätten wird eine systemübergreifende Lebenszyklusstrategie entwickelt und die abzuarbeitenden Aufgaben zwischen den Partnerunternehmen verteilt. Ein sogenannter „guter Kunde“ wird durch das durchgängige Informationsmanagementsystem erkannt und ermöglicht es allen Beteiligten, entsprechend zu agieren. Wenn ein Kunde, oder auch ein spezieller Fahrzeugtyp im Sinne der Produktpositionierung, trotz gemeinsamer Bemühungen die Umsatzerwartungen nicht erfüllen kann, muss die Einteilung des Kunden innerhalb der ABC-Analyse bzw. die Ausrichtung des Produktes überarbeitet werden. Konsequente Einbindung und Weiterbildung der Mitarbeiter sind Grundvoraussetzung für ein integriertes Kundenmanagement. Als Beispiel für die Integration sei die Begrüßung eines langjährigen Marken-Kunden genannt, der aber zum ersten Mal eine bestimmte Filiale besucht. Dies bedingt natürlich, dass sich der Kunde vorab anmeldet bzw. „zu erkennen“ gibt, damit der jeweilige Händler auf die gesammelten Daten der Partnerunternehmen zurückgreifen kann. Engagierte Kundenbetreuung im Verkauf könnte beispielsweise mit Erfolgshonoraren belohnt und Teil des Kundenmanagementprogramms werden. Beispielhaft stellen neue Serviceformen, wie etwa ein Werkstattaußendienst, der Autos beim Kunden abholt und nach vollbrachter Reparatur- oder Serviceleistung den Wagen wieder zurückbringt, besondere Dienstleistungsmerkmale eines Autohauses dar. Automobilhersteller selbst kennen derzeit oft gerade nur Namen und Adresse ihrer Kunden, obwohl sie über ausgefeilte Modelle der Kundentypen verfügen und vermeintlich über Lebensstile und Prä-

⁵⁷ (Wagner, 2004 S. S44)

ferenzen informiert sind. Zukünftig werden alle zugehörigen Importeure, Händler und Vertragswerkstätten alle Informationen ihrer jeweiligen Datensammlung an den Hersteller weiterleiten können. Feststeht, dass profitables Wachstum nur durch eine ganzheitliche Strategie und nicht durch Einzelaktionen gewährleistet werden kann.⁵⁸

4.3 Customer-Lifetime-Value

Customer-Lifetime-Value (CLTV) stellt eine Erweiterung des Kundenzyklusmodells dar, wobei das CLTV im Gegensatz zur ABC-Analyse und Lebenszyklusmodells versucht, den zukünftigen Kundenprozess auf den derzeitigen Entscheidungspunkt zu reduzieren. Das bedeutet, dass jeder zukünftige Gewinn schon heute berücksichtigt wird. Dieses Verfahren ist als Kapitalwertmethode in der Investitionsrechnung bekannt und hilft bei Investitionsentscheidungen basierend auf finanziellen Kriterien. Der Vorteil dieser Methode ist die wesentliche Erweiterung der Entscheidungssicht durch die periodenübergreifende Betrachtung der Kunden und dessen Wertermittlung für das Unternehmen. Vergleichend dazu bezieht sich die reine ABC-Analyse nur auf einen bestimmten Zeitpunkt des Betrachtungsjahres und stellt damit eine Gegenwartsbetrachtung ohne Berücksichtigung möglicher, zukünftiger Einnahmen, also Umsatzpotentiale, dar.⁵⁹



⁵⁸ Vgl. (www.wirtschaftslexikon24.com S. 48)

⁵⁹ Vgl. (Günter, et al., 2006 S. 589ff)

Abbildung 13: Kundenlebenszyklus⁶⁰

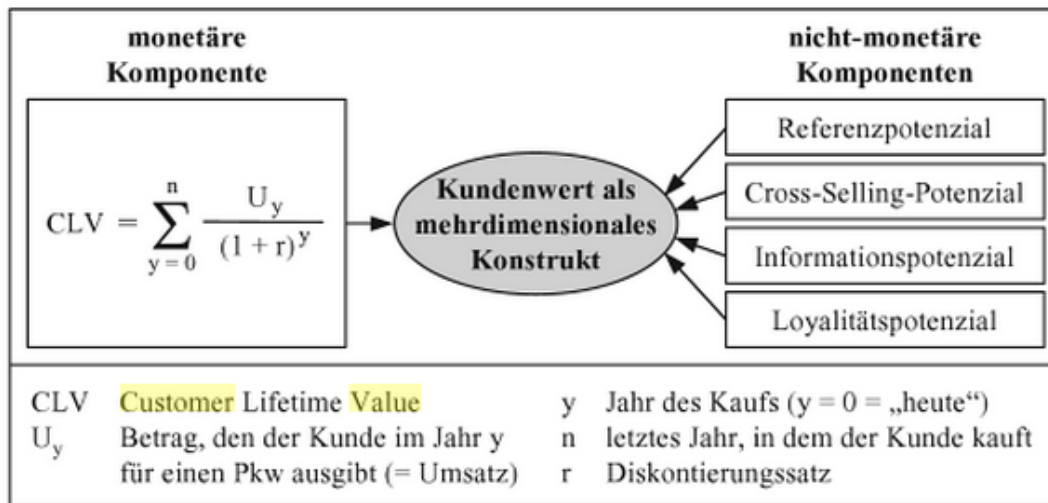


Abbildung 14: Kundenwert als Akquisitionskriterium im Automobilbereich⁶¹

Bei der Ermittlung des Customer Lifetime Value ist zu beachten, dass der theoretische Kundenwert vom tatsächlichen Kundenwert zu unterscheiden ist. Der theoretische Wert beschreibt die zu erwartenden Gesamtausgaben eines Konsumenten, wohingegen der tatsächliche Wert lediglich die wirklich getätigten Ausgaben beim Unternehmen berücksichtigt. Zur Verdeutlichung wird im Folgenden eine beispielhafte Kalkulation für ein Autohaus beschrieben:

Basierend auf einer Schätzung des Kundenlebenszeitwerts eines Abnehmers sind Erstkunden für Neufahrzeuge im Schnitt 45 Jahre alt und ein Autohändler kann damit spekulieren, dass diese Kunden alle 5 Jahre ein Neuwagen im Wert von 15.000€ erwerben werden. Dazu kommen diverse Serviceleistungen in der Höhe von etwa 300€ pro Jahr. Bei guter Bindung der Kunden kann von einer Geschäftsbeziehung von etwa 20 Jahren ausgegangen werden. Dies ergibt in Summe einen Kundenwert von 66.000€ (4 Neuwagen inklusive 20 Serviceleistungen). Auftritte bei Messen, Werbekosten und kleinere Geschenke sowie Aufmerksamkeiten während der Aufenthalte im Autohaus können im Rahmen der Akquise- und Kundenbindungskostenveranschlagung mit etwa 6.000€ beziffert werden. Bezogen auf die durchschnittlich zu erwartende Geschäftsbeziehung von 20 Jahren, ergibt dies 120.000€ an kundenorientiertem Auszahlungsstrom. Auf den einzelnen Kunden

⁶⁰ (www.wirtschaftslexikon24.com S. 48)

⁶¹ (Günther, et al., 2006 S. 589)

heruntergebrochen, ergäbe dies bei einer Erwartung von 200 Kunden nun 600€ pro Konsument. Mit Hilfe eines bekannten Kalkulationszinses kann nun der CLTV bestimmt werden. Der CLTV bietet aber auch die Möglichkeit, um beliebig viele qualitative Faktoren, wie Kundenverbesserungsvorschläge, Weiterempfehlungs-, oder Cross-Selling-Potential, erweitert zu werden. Was bleibt, ist das grundsätzliche Problem der Prognose-Unsicherheit. Die Abschätzung der Dauer einer Kundenbeziehung, die „Vereinheitlichung“ der durchschnittlichen kundenbezogenen Ein- und Auszahlungsströme sowie die Bestimmung des zugrunde gelegten Zinsfußes bergen zahlreiche Möglichkeiten der Fehlkalkulation. Dies erschwert die praktische Anwendbarkeit des CLTV trotz der theoretisch guten Eignung zur Kalkulation eines Kundenwertes.⁶²

4.4 Kundenportfolio

Ursprünglich aus der Finanzmathematik stammend, ist der Grundgedanke der Portfoliotechnik, eine optimale Abwägung zwischen Zins eines Wertpapiers und dem Kursverfall zu finden. Es muss also ein Vergleich zwischen Rendite und Risiko angestellt werden. Die Portfoliotechnik erweitert die bisher aufgeführten Analyseverfahren um den ergänzenden Bezug zu Wettbewerbern. Ein Portfolio beschreibt die optimale Risikomischung von Kundengruppen und erleichtert damit die Entscheidung, in welche Kunden mehr und in welche weniger investiert werden soll. Umsatzstarke Kundenbeziehungen sollen stärker gefördert, umsatzschwache weniger gefördert oder sogar gänzlich beendet werden.⁶³

⁶² Vgl. (www.wirtschaftslexikon24.com S. 49)

⁶³ Vgl. (www.wirtschaftslexikon24.com S. 52)

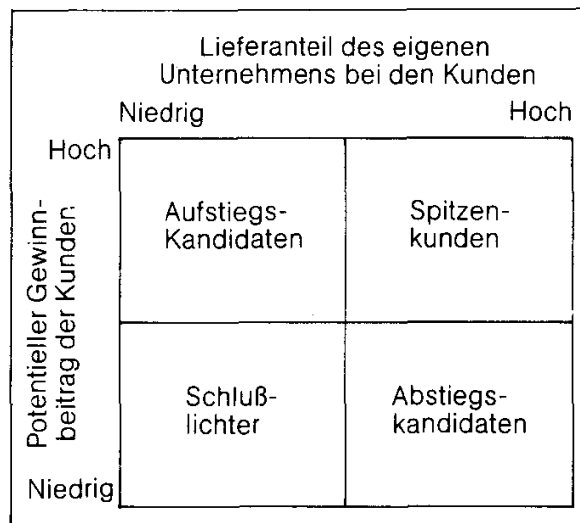


Abbildung 15: Kundenportfolio⁶⁴

Zur Einteilung der Portfolios werden strategische Kundengruppen gebildet, die in sich homogen sind, aber den anderen Gruppen gegenüber heterogen sein müssen. Die Kundengruppen werden zunächst innerhalb der Analyse hinsichtlich Kundenwachstum und relativem Lieferanteil bewertet. Innerhalb der Portfoliostrategie wird zwischen dem Ist-Portfolio und dem Ziel-Portfolio unterschieden. Das Ist-Portfolio bildet die derzeitige Stellung, das Ziel-Portfolio die zukünftige Position ab.

Wie bei allen Portfoliotechniken ist der gesamte Kundenkreis Gegenstand der Strukturbetrachtung. Das sogenannte McKinsey-Portfolio beschreibt, ob ein Unternehmen eine starke Präsenz beim Kunden genießt oder ob Änderungen notwendig sind. Anhand der beiden Dimensionen Kundenattraktivität und Lieferantenposition wird entschieden, ob ein Kunde beispielsweise ein Starkunde oder ein Mitnahmekunde ist. Beide Dimensionen setzen sich aus mehreren Kriterien zusammen, die basierend auf einem Scoring-Modell bewertet werden. Die Kundenattraktivität baut auf 6 Beurteilungskriterien auf, für die jeweils Punkte auf einer 5-Punkte-Skala vergeben werden können. Diese Beurteilungskriterien setzen sich zusammen aus dem Bedarfsvolumen des Kunden, Preisdurchsetzbarkeit, potenciales Bedarfswachstum, Zahlungsverhalten, Deckungsbeitragspotenzial und Loyalität. Anhand der 5-Punkte-Skala kann auch die prozentuale Lieferantenposition eines Kunden errechnet werden. Relevant sind hierbei der Lieferanteil beim Kunden, die Dauer der Lieferbeziehung, die erreichte Auftragskontinuität, die Kun-

⁶⁴ (www.wirtschaftslexikon24.com)

denzufriedenheit, das Unternehmensimage und der erzielte Kundendeckungsbeitrag.⁶⁵

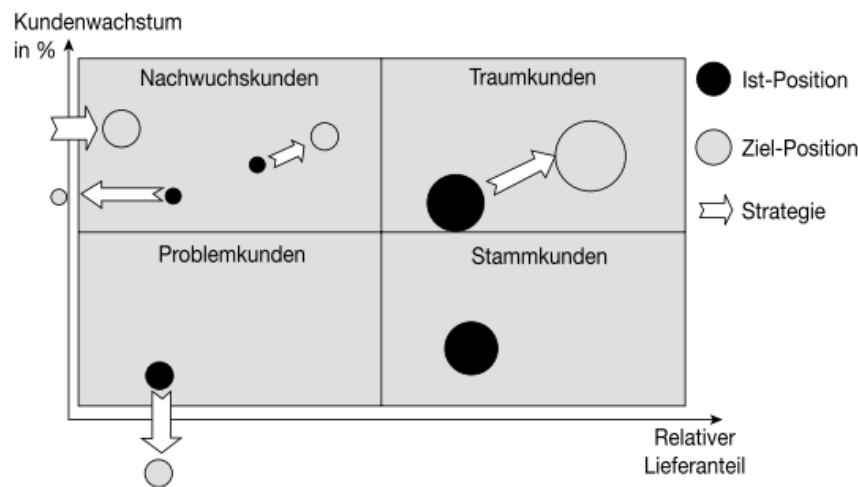


Abbildung 16: Ist- und Zielportfolio⁶⁶

4.5 Customer-Intelligence

Die Transformation von Kundeninformationen in anwendbares Wissen ist die wichtigste Form der Kundenanalyse. Customer-Intelligence beschäftigt sich mit der Entscheidungsfindung und Umsetzung im Unternehmen. Dieses Tool ermöglicht es, zielgerichtete Schlüsse abzuleiten und in kundenorientiertes Marketing umzusetzen. Wichtigste Aufgaben der Customer-Intelligence sind die Konzeption und Durchführung geeigneter Prozesse. Der Prozess besteht aus 6 Stufen, die der Wissensgenerierung, Entscheidungsfindung und Ergebnisentwicklung dienen. Die zu Beginn gesammelten Kundendaten werden gesammelt, gefiltert und in verwertbare Informationen zusammengefasst. Kundendaten werden durch empirische Untersuchungen oder durch beim Händler erfasste Kundeninformationen gewonnen. Um die Informationen verwerten zu können, werden die Daten hinsichtlich Dringlichkeit und Wichtigkeit in anwendbares Wissen über Beweggründe, Motive und Einstellungen von Kunden transformiert. Die sogenannte Intelligence entsteht durch die übergreifende Kommunikation der erhobenen Daten zu den Außendienstmitarbeitern, Key-Account-Managern, Führungskräften und Marketingspezialisten. Der eigentliche Wert der Customer-Intelligence wird nur durch den Austausch und der gemeinschaftlichen Bewertung der Kommunikations- und Marketingziele des Unternehmens generiert. Die Basis für Kundenstrategien wird

⁶⁵ Vgl. (www.wirtschaftslexikon24.com S. 54)

⁶⁶ (www.wirtschaftslexikon24.com S. 52)

durch anwendbares Kundenwissen gebildet. Die vorletzte Stufe der Customer-Intelligence-Strategie ist die Entscheidungsfindung hinsichtlich der Verhaltenspläne des Unternehmens und ihrer operativen Aktionen. Der daraus resultierende Erfolg oder Nichterfolg dokumentiert die Anwendbarkeit des Konzepts.⁶⁷

Customer-Intelligence besitzt einen prozesshaften Charakter, der sich in zwei Hauptphasen untergliedert. Diese Phasen sind die Analyse und die Entscheidung, welche in einem interdependenten Verhältnis zueinander stehen. Beginnend mit der Datengewinnungsphase endet der CI-Prozess mit dem Ergebnis-Controlling.

4.6 Fazit

Um eine zielgruppenspezifische Analyse der Kunden zu ermöglichen, ist die Identifizierung und Bildung differenzierter Kundengruppen notwendig. Die Analyse entscheidungsrelevanter Daten aus dem betrieblichen Rechnungswesen und der Marktforschung dienen der Entwicklung zukünftiger Strategien, mit deren Hilfe die jeweiligen Unternehmensziele erreicht werden sollen. Das zentrale Merkmal von Marketingzielen ist ihr Segmentbezug. Es gilt zu differenzieren für welche Märkte und Zielgruppen die definierten Ziele anwendbar sind. Es ist unabdingbar eine Segmentierung vorzunehmen, da nur ausgewählte Marktsegmente ökonomisch bearbeitbar sind.

Instrument \ Phasen	Kunden verstehen	Kunden gewinnen	Kunden begeistern
ABC-Analyse	++	++	
Kundenlebenszyklus	+++	++	+
Customer-Lifetime-Value	+++	++	+
Kundenportfolio	++	+++	
Customer-Intelligence	+++	+++	+++

Abbildung 17: Einteilung der Instrumente⁶⁸

Abbildung 17 stellt eine Zusammenfassung der beschriebenen Techniken dar und ordnet sie den unterschiedlichen Bereichen der Kundenorientierung zu.

Grundsatzfrage der Kundenanalyse im Autohaus ist es, wie welcher Kunden behandelt werden soll, um ihn langfristig durch Folgegeschäfte an das Autohaus zu

⁶⁷ Vgl. (www.wirtschaftslexikon24.com S. 55)

⁶⁸ (www.wirtschaftslexikon24.com S. 63)

binden. Bestandskunden, also Kunden, von denen mindestens eine Rechnung vorliegt, und Interessenten bzw. Neukunden müssen identifizierbar sein. Dies kann nur durch Vorhandensein mindestens eines Datensatzes im Dealer Management System erfolgen. Kundenbindungsinstrumente sind im Regelfall mit Kosten verbunden und müssen daher mit effektivem Nutzen legitimiert werden. Dieser Nutzen sind die Rückflüsse aus den Investitionen. Das macht den Kundenwert zur zentralen Aufgabenstellung, dieser kann nicht durch oberflächliche Betrachtung der Geschäftsbeziehung ermittelt werden. Folgende Beispiele zeigen die Notwendigkeit einer vielschichtigen Betrachtung des Kundenwertes auf⁶⁹:

- Wenn ein Firmenkunde jedes Jahr fünf Neuwagen im selben Autohaus ordert, stellt er zwar einen großen Umsatz dar, jedoch decken die Bruttoerträge durch Sonderprämien der Hersteller oft kaum noch die direkten Kosten des Autohändlers und der Kunde nutzt eventuell bei einem anderen Servicebetrieb die Dienstleistungen der Wartung.
- Zahlreiche Privatkunden, die nur in großen Abständen Fahrzeuge kaufen, aber zum Beispiel jährlich zur Inspektion ihrer Fahrzeuge ins Autohaus kommen und die treue Stammkundschaft darstellen, erzeugen oft kaum mehr als ein paar hundert Euro Umsatz pro Jahr. Dieser wird aber im magerträchtigen Servicebereich erzielt und durch die Loyalität zum Unternehmen ist von positiver Mundpropaganda auszugehen.
- Kunden die einmalig für hohe Umsätze sorgen, wie zum Beispiel durch eine sehr teure Reparatur, aber danach jahrelang keine Geschäfte mehr mit dem Autohaus tätigen, stellen nur für einen bestimmten Zeitraum einen hohen Kundenwert dar.

Dies verdeutlicht, dass eine reine Umsatzbetrachtung nicht zielführend ist. Ein weiteres Problem zur Ermittlung der Wertigkeit stellen Leasingkunden dar, da der Rechnungsempfänger die Leasinggesellschaft ist. Im Sinne von CRM ist der Halter oder Fahrer des Fahrzeugs der Kunde. Die erfassten Datensätze sind aber der Leasinggesellschaft zugeordnet. Somit ist der Halter zwar als Kunde erfasst, die Umsätze, die er erzeugt hat, sind aber beim Leasinggeber aufgeführt. Dadurch kann der eigentliche Kunde, den das Unternehmen binden möchte, nicht bewertet werden.⁷⁰

⁶⁹ Vgl. (von Steinaecker, 2013 S. 24ff)

⁷⁰ (von Steinaecker, 2013 S. 25)

Zur Ermittlung des Kundenwertes können die vorgestellten Scoring-Modelle wie die ABC-Analyse, Kundenlebenszyklus, Customer-Lifetime-Value, das Kundenportfolio und Customer-Intelligence, genutzt werden. Idealerweise müsse der Kundenwert so gemessen werden, dass zukünftige Gewinne mit dem Kunden objektiv erfasst und ermittelt werden können. Auf die Praxis bezogen bleibt dies aber zumeist nur Theorie, da Gewinnvorhersagen die Zukunft betreffend nur unzureichend genau prognostiziert werden können. Ein automatischer Vergleich einer Vielzahl von Kunden kann daher weder theoretisch noch praktisch aussagekräftig durchgeführt werden. Als Beispiel sei der Versuch der Ermittlung des Deckungsbeitrags 3 für einen verkauften Gebrauchtwagen genannt. Dieser könnte zuvor im Vermietgeschäft (womöglich mit Förderungen durch den Hersteller) und davor im Rahmen einer Kurzzulassung als Vorführwagen eingesetzt worden sein, nachdem er als Lagerwagen inklusive Herstellerförderung zugekauft wurde. Speziell auf die Anforderungen des Autohandels angepasst, hat sich die ABC-Analyse als pragmatischste Lösung etabliert. Allerdings muss die ABC-Analyse - aufgrund der vorhin genannten Umsatzdominanz der Leasinggesellschaften und Flottenabnehmer - getrennt für Privat- und Firmenkunden durchgeführt werden. Die Kundengruppeneinteilung, unterteilt in Geschäftsbereiche und unter Berücksichtigung individueller Periodendauern, bietet die Möglichkeit, den Entscheidungsträgern wichtige Informationen über die Kundenstruktur zur Verfügung zu stellen. Dies ist einerseits eine Übersicht über die Entwicklung der Anzahl aktiver Kunden und andererseits die Entwicklung des ABC-Status der Kunden:⁷¹

- **Änderung der Anzahl an aktiven Kunden**

Um zu erkennen, ob die Anzahl der aktiven Kunden über die Periode zu- oder abnimmt, kann anhand einer grafischen Darstellung der Anzahl an A-, B- und C-Kunden für jeden Geschäftsbereich abgelesen werden, ob und wann das Autohaus Kunden gewinnt oder verliert. (siehe Abbildung 18)

⁷¹ Vgl. (von Steinaecker, 2013 S. 29ff)

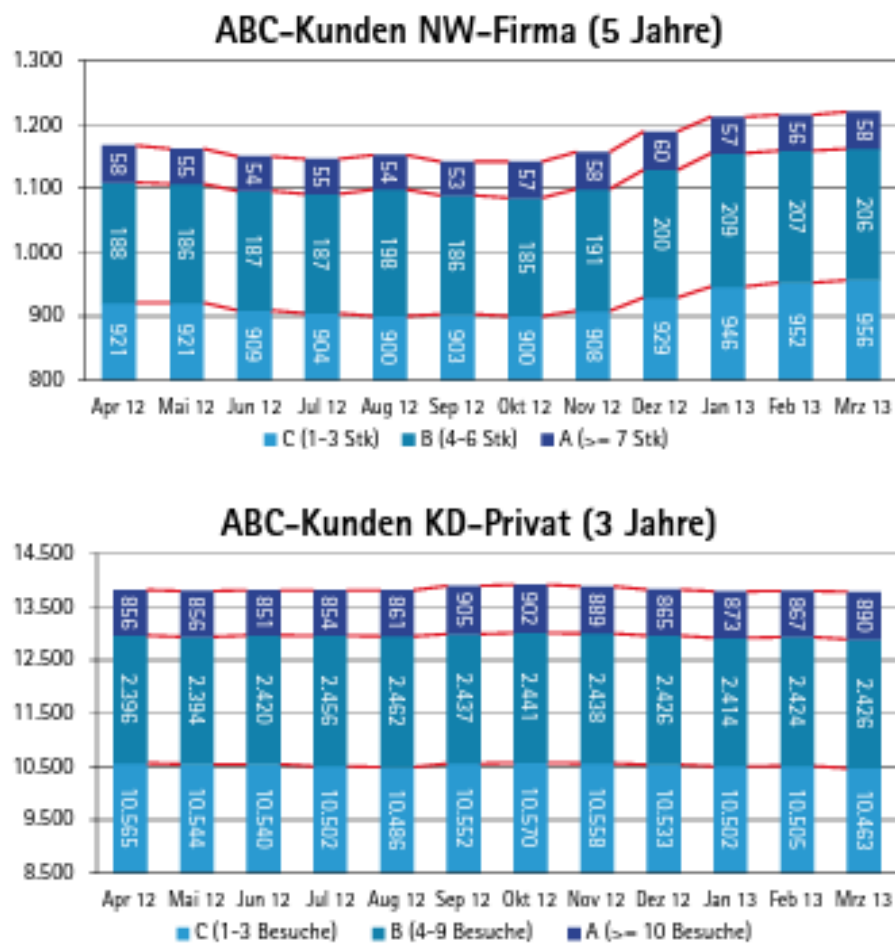


Abbildung 18: Entwicklung der aktiven Kunden (Beispiele)⁷²

- **Entwicklung des ABC-Status der Kunden**

Die ABC-Status-Übersicht lässt direkt erkennen, ob sich der Status eines Kunden über die Periode geändert hat. Dazu kann namentlich ausgelesen werden, ob ein Kunde anhand seines Kaufverhaltens für ein Autohaus an Bedeutung zu- oder abnimmt. Bei Abnahme an Bedeutung können entsprechende Gegenmaßnahmen, wie zum Beispiel ein einfacher Anruf, eingeleitet werden. (Siehe Abbildung 19)

⁷² (von Steinaecker, 2013 S. 30)

Betrachtete Zeitpunkte:

Monat von: Apr 11
Monat nach: Jul 11

Kundenwanderungsmatrix:

Mandant	(Alle)
Bereich	(Alle)
PrivatFirma	(Alle)

Beispiel: 624 Kunden, die im April 2011 C-Kunden-Status hatten, sind bis Juli 2011 zu B-Kunden aufgestiegen.

Anzahl Kunden	ABC-Nach					
ABC-Von	A	B	C	S oder gelöscht	Summe	
A	2.256	224	9	18	2.507	
B	220	5.796	547	127	6.690	
C	8	624	38.660	2.762	42.054	
S oder neu	4	100	2.160		2.264	
Summe	2.488	6.744	41.376	2.907	53.515	

Abbildung 19: Entwicklung der Kundensichtung (Beispiel)⁷³

⁷³ (von Steinaecker, 2013 S. 31)

5 Entscheidungsverfahren unter Kostenberücksichtigung

Im folgenden Kapitel wird umfassend die Vorgehensweise zur analytischen Auswahl des passenden CRM-Systems beschrieben. Um ein maßgeschneidertes Konzept zu realisieren, müssen Stärken und Schwächen des vorhandenen EDV-Systems analysiert und abgewogen werden. Diese Analyse ermittelt den Ist-Zustand und den gewünschten Soll-Zustand der Unternehmung hinsichtlich ihres Kundenmanagements.

Anschließend wird der Prozess der Entscheidungsfindung für ein geeignetes CRM-System beschrieben. Dies geschieht mit Hilfe eines Kriterienkataloges und systematischer Auswahl einer CRM-Software für den Einsatz im Autohaus.

5.1 Stärke-Schwächen Analyse der vorhandenen Prozesse

Um zu ermitteln, welches CRM-System für sein Autohaus in Frage kommt, muss zunächst geklärt werden, welche Grundeigenschaften der CRM-Systeme in den vorhandenen EDV-Systemen bereits vorhanden sind und welche Eigenschaften das CRM-System aufweisen soll, um das Autohaus effizient zu unterstützen.

Eine Möglichkeit der Stärken-Schwäche Analyse ist es, anhand von vordefinierten Fragebögen die vorhandenen Prozesse zu erfassen und mit anderen Unternehmen derselben Branche zu vergleichen (Benchmarking). Daraus lassen sich die zu optimierenden Bereiche ableiten. Alternativ kann auch eine strategische CRM-Lücken-Analyse durchgeführt werden, für die ein gewünschter Soll-Zustand der Prozesse definiert und mit dem Ist-Zustand abgeglichen wird. Durch Untersuchung der einzelnen geschäftlichen Prozesse und der Analyse der operativen, analytischen und kollaborativen Bereiche kann ermittelt werden, welche Anforderungen ein Autohaus an ein CRM-System hat, um seine Stärken zu fördern und seine Schwächen zu reduzieren.⁷⁴

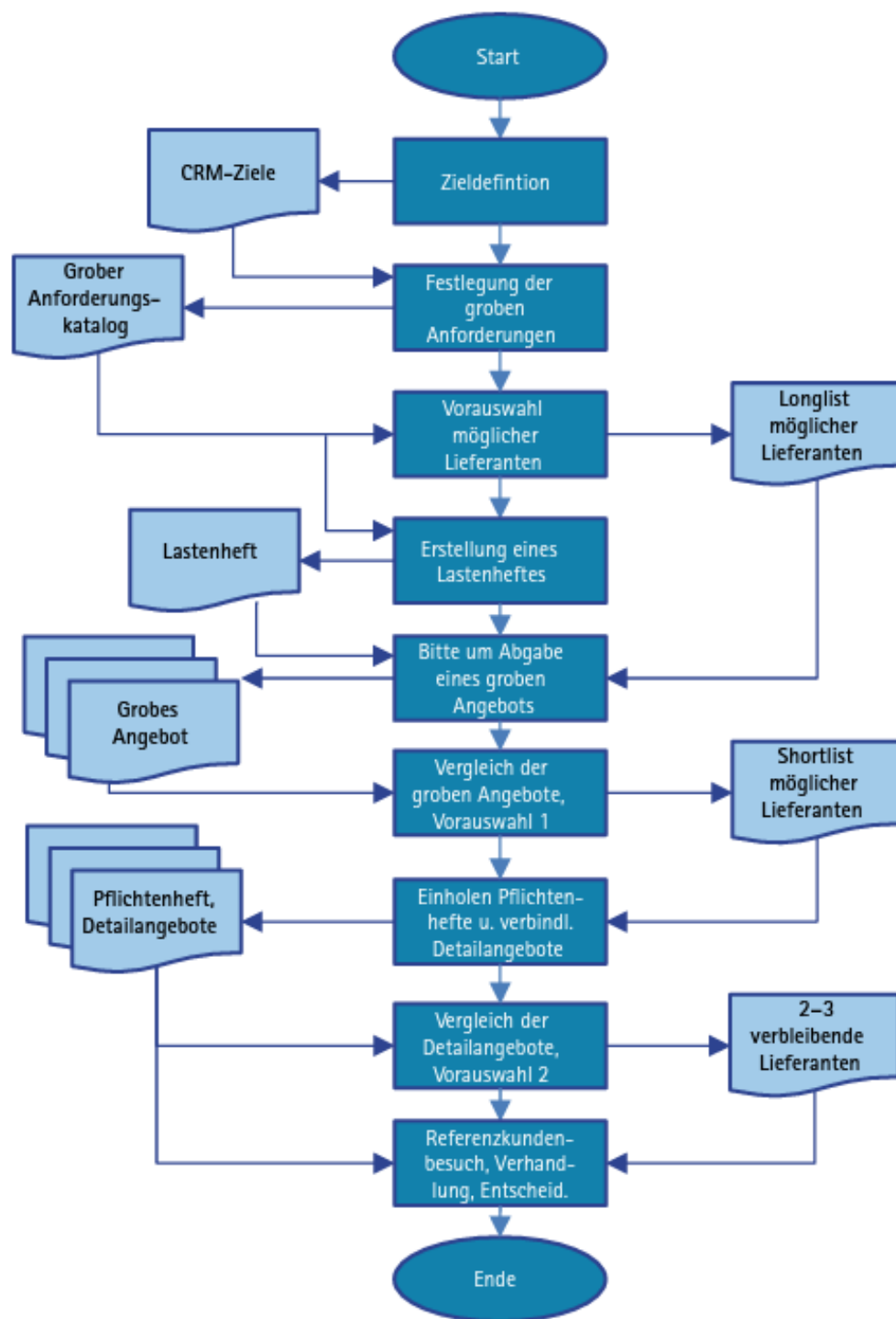
Eine praxisnahe CRM-Lücken-Analyse wird im Kapitel 6.2 erläutert und durchgeführt.

⁷⁴ Vgl. (Schnauffner, et al., 2004 S. 31ff)

5.2 Auswahl des Customer Relationship Management-Systems

Aufgrund der zahlreichen CRM-Systeme am Markt sollte, wie bei jedem komplexen EDV-System, bei der Auswahl methodisch und strukturiert vorgegangen werden, um Fehlinvestitionen zu vermeiden. Dies gilt wegen der großen Datenmengen und zahlreichen Schnittstellen zu anderen EDV-Systemen insbesondere für CRM-Systeme. Häufig wird jedoch die Entscheidung für ein System nur auf Basis einer Empfehlung „befreundeter“ Betriebe oder auch des Herstellers getroffen, da fälschlicherweise die Eignung des Systems für einen Betrieb auf den eigenen umgelegt wird. Dabei bleiben die technische oder organisatorische Umgebung und die individuelle Zielsetzung des Autohauses unberücksichtigt. Nicht zuletzt deshalb werden viele Einführungsprojekte wieder abgebrochen. Es entstehen Schwierigkeiten, das System einzusetzen, oder es fehlt die notwendige Akzeptanz der Mitarbeiter. Diese verursachten Kosten übersteigen den Aufwand eines systematischen Einführungs- und Auswahlprozesses. Zur Übersicht zeigt Abbildung 20 den groben Auswahlprozess zur Auswahl eines EDV-Systems.⁷⁵

⁷⁵ Vgl. (von Steinaecker, 2013 S. 137ff)

Abbildung 20: Grobes Vorgehen zur Auswahl eines CRM-Systems⁷⁶⁷⁶ (von Steinaecker, 2013 S. 139)

Namhafte CRM-Softwareanbieter für den österreichischen und deutschen Automobilhandel sind beispielsweise:

- Procar Informatik AG
- S4-Computer GmbH
- CAS Software AG
- IMAGO Informationstechnologie GmbH
- SALDO EDV Beratung GmbH
- MOTIONDATA Software GmbH

Basisanforderungen an ein CRM-System sind⁷⁷:

- **Anforderungen an die Funktionalitäten des Systems**
Diese beschreiben, mit welchen konkreten Möglichkeiten die Anwender im Kundenbeziehungsmanagement unterstützt werden.
- **Anforderungen an die EDV-Struktur des Unternehmens**
Vom jeweiligen System abhängig muss ermittelt werden, welche Voraussetzungen in Bezug auf Hardware, Betriebssystem, Netzwerkstrukturen und Datenbanken im Autohaus erfüllt werden müssen.
- **Anforderungen an die Wartungs- und Pflegeintensität des CRM-Systems**
Wartungsaufwand sind typischerweise Programm- und Datenupdates und das Vorhandensein eines technischen Supports und einer Servicehotline bei Problemen mit dem System.
- **Anforderungen an die Kostenstruktur des CRM-Systems**
Neben den Einmalkosten ist hier insbesondere auf die laufenden Kosten zu achten.
- **Anforderungen an den CRM-System-Zulieferer**
Es ist darauf zu achten, einen flexiblen, kundenorientierten und leistungsfähigen Lieferanten des CRM-Systems auszuwählen, um optimale Bedingungen hinsichtlich System-Service zu gewährleisten. Dies kann gegebenenfalls durch den Besuch von Referenzkunden eruiert werden, da diese unabhängige Rückmeldungen liefern. Erfahrungsschatz und Schnittstellenviel-

⁷⁷ Vgl. (von Steinaecker, 2013 S. 125)

falt zu verschiedensten EDV-Systeme unterschiedlicher Automarken sind ein Indikator für die Überlebensfähigkeit des Anbieters.

5.2.1 Definition der Entscheidungskriterien

Um eine geeignete Softwarelösung ermitteln zu können, müssen Entscheidungskriterien definiert werden. Diese Kriterien sind die Basiseigenschaften eines CRM-Systems. Nachfolgend können dann die unterschiedlichen Angebote entsprechend ihrer Kriterien-Erfüllung verglichen und eine Auswahl getroffen werden.

Entscheidungskriterien und daraus folgende Eigenschaften eines CRM-Systems sind⁷⁸:

- Das CRM-System hat eine eigenständige Systemarchitektur mit eigener Datenbank (Customer-Data-Warehouse).
- Es beherrscht die Verarbeitung aller gängigen Datenformate und bietet offene Schnittstellen zu den vorhandenen Kundendatenbanken.
- Kundendaten können kundenspezifisch zusammengefasst und für weitere Auswertungen genutzt werden.
- Das System bietet im Sinne eines Analysewerkzeuges eine statistische Korrelationsfunktion über die Datenobjekte und Funktionen zur Erfolgsmessung von durchgeführten Kampagnen sowie Datamining-Funktionen wie die Selektion, Drill-Down, etc.
- Workflows werden vom System selbst abgebildet, so dass dahinterliegende Back- und Front-Office-Systeme lediglich Daten bereitstellen.
- Kundennahe Geschäftsprozesse werden direkt mit Datenbereitstellung unterstützt.
- Rollen- und Rechtevergabesysteme, Thin-Clients mit Rechenlastverschiebung auf den Server, sowie direkter Zugriff externer Dienstleister auf das CRM-System sollen stellen Basisfunktionsanforderungen dar.

Zusammengefasst lässt sich nun definieren, dass das System als eigenständiges Softwarepaket, Datenintegrator und Analysewerkzeug funktioniert, workfloworientiert operiert und allen Mitarbeitern mit Kundenkontakt zugänglich ist.

⁷⁸ Vgl. (von Steinaecker, 2013 S. 125)

5.2.2 Softwareauswahl mithilfe der Marktanalyse

Zur Erfassung geeigneter CRM-Software Produkte werden erste Informationen über CRM-Anbieter und deren Softwarelösungen eingeholt. Dies kann durch verschiedene Informationskanäle wie Printmedien, Fachzeitschriften oder Bücher erfolgen. Auch Fachmessen und natürlich das Internet bieten breit gefächerte Angebote.

Zunächst wird eine CRM-Software Liste möglicher Anbieter erstellt, die geeignete Produkte anbieten. Dies verschafft einen ersten groben Überblick über den CRM-Markt.

Dann werden anhand der Leistungsbeschreibung der CRM-Anbieter systemtechnische und anwendungsspezifische Elemente sowie das Anforderungsprofil hinsichtlich des Kriterienkataloges miteinander verglichen. 80% des Kriterienkataloges sollten erfüllt werden, unter Einbeziehung von gesonderten, vertraglichen Kriterien, wie Softwarelizenzen, Weiterentwicklung der Software, Beratung bei der Implementierung und fortwährender CRM Support.⁷⁹

5.2.3 Grobauswahl der infrage kommenden Softwarelösungen

In der Grobauswahl werden ausschließlich jene Software-Anbieter berücksichtigt, deren Leistungsbeschreibung die zu erfüllenden Kriterien nahezu vollständig abdeckt. Hier eignet sich zum Beispiel eine Beschränkung auf maximal 3 Anbieter.

Nun muss die zunächst grob bewertete Leistungsbeschreibung der CRM-Anbieter detailliert ausgewertet und dokumentiert werden, um einen anschließenden Kostenvergleich durchführen zu können.

Anfallende Kosten entstehen durch⁸⁰:

- Lizenzen
- Hardware
- Einführungskosten
- Betriebskosten
- Beratungskosten
- Updatekosten
- Sonstige Kosten

⁷⁹ Vgl. (Löbig, 2013 S. 28)

⁸⁰ Vgl. (Arens, 2004 S. 239ff)

- Entwicklungskosten

Der grobe Anforderungskatalog leitet sich direkt aus den in Kapitel 5.2.1 angeführten funktionalen Anforderungen ab. Damit kann das Autohaus ein Lastenheft erstellen, das weitere detaillierte Anforderungen enthält und mit Erkenntnissen aus der Recherche von möglichen Anbietern ergänzt werden kann. Im Gegenzug sollten die Lieferanten ein Pflichtenheft zum verbindlichen Angebot beilegen. Das Pflichtenheft ermöglicht es dem Betrieb zu überprüfen, ob die formulierten Anforderungen auch richtig verstanden wurden. Wichtig ist es, schon während der Entscheidungsphase die beteiligten Mitarbeiter frühzeitig einzubinden, um eine passende Lösung zu finden und eine hohe Akzeptanz zu erreichen. Maßgebend für die Entscheidung ist allerdings der immer wiederkehrende Vergleich der Anforderungen an das gewünschte System mit den gebotenen Leistungen der Lieferanten. Durch die Vielzahl der Anforderungen wird die Ermittlung eines Gesamtergebnisses meist unübersichtlich und durch die unterschiedliche Gewichtung der Anforderungen noch komplexer. Anhand einer Nutzwertanalyse können aus mehreren Alternativen auf Basis unterschiedlicher Anforderungen die den Betrieb optimal unterstützende Systeme ermittelt werden.⁸¹

Anforderungen Beschreibung	Prio- rität	Alternative CRM-Systeme				
		System 1	System 2	System 3	System 4	...
1.1.1. Standardschnittstellen	3	1	3	0	1	...
1.1.2. Offene Zusatzschnittstellen	2	2	2	0	0	...
1.2. Zusammenführung von zusammengehörenden Kunden	3	1	3	2	1	...
1.3. Zurückschreiben von Daten	1	2	3	0	0	...
1.3.1. Dopplersuche, -analyse, und -bearbeitung	3	2	3	2	0	...
1.3.2. Adresskorrekturmöglichkeiten	1	1	0	0	2	...
1.4. Schnittstellen zu Handy-Apps	1	3	0	0	0	...
1.5. Multimandantenfähigkeit	3	1	2	1	2	...
2.1.1. Volltextsuche	2	2	3	2	2	...
2.1.2. Suche nach Filterkriterien	2	1	3	3	2	...
2.2. Alle Kontaktdaten des Kunden	3	2	3	1	2	...
2.3. Privatinformationen	2	1	1	3	1	...
2.4. Alle relevanten Parteien bei Großkunden	2	1	3	2	2	...
2.5. Geo-Lokationsfunktion	1	3	1	2	2	...
2.6.1. Kundengruppen	3	2	2	2	2	...
2.6.2. Aktueller ABC-Status	3	1	3	0	1	...
2.6.3. VIP-Status	1	0	1	0	0	...
2.6.4. Neukundenstatus	2	0	1	3	0	...
2.6.5. Aktuell offene Posten	2	3	3	0	1	...
2.6.6. Beziehungen zu anderen Kunden	1	0	0	0	3	...
2.7. Profiltiefen der Reifen	3	2	3	2	1	...
...
Summe Nutzwert		65	103	58	53	...

Abbildung 21: Auswahl eines passenden CRM-Systems auf der Grundlage von Anforderungen⁸²

⁸¹ Vgl. (von Steinaecker, 2013 S. 140)

⁸² (von Steinaecker, 2013 S. 140)

5.2.4 Feinauswahl der geeigneten Produkte

Nach erfolgter Kontaktaufnahme mit den 3 in die engere Wahl gekommenen Lieferanten und Abgleich der Detail-Kriterien, werden die Stärken und Schwächen der angebotenen CRM-Software nochmals kritisch hinterfragt und geprüft. Hier spielt die Gewichtung der einzelnen Kriterien eine entscheidende Rolle. Nach der Überprüfung, inwiefern die Funktionen der CRM-Standardsoftware den Kriterienkatalog erfüllen und welche Funktionen noch an die geschäftlichen Prozesse des Anwenderunternehmens angepasst werden müssen, werden Testinstallationen durchgeführt und Funktion sowie Installationsroutine der Software getestet.⁸³

Anhand der sogenannten Szenariotechnik wird die jeweilige CRM-Software in einer Testumgebung virtuell analysiert.⁸⁴ Damit kann ermittelt werden, ob die geschäftlichen Prozesse des Unternehmens mit der CRM-Software kompatibel bzw. ob noch Nachkonfigurationen notwendig sind.

5.2.5 Entscheidungsfindung

Bei der schlussendlichen Entscheidungsfindung sollten nach Möglichkeit nur mehr zwei CRM-Softwareanbieter zur Auswahl stehen, die alle Kriterien erfüllen. Nun ist es sinnvoll diese beiden Lieferanten zu einer entscheidenden Präsentation einzuladen. Danach legt sich das Projektteam auf einen CRM-Anbieter fest, der am besten für das Unternehmen geeignet ist.

Nach erfolgter Entscheidung für ein Produkt und darauf folgender Einführung des CRM-Systems kommt es oft zu einem sogenannten „Transparenzknall“. Durch die neue Bewertung jedes Kunden mit Hilfe der Software kann es nun sein, dass Kunden, die man bisher für A-Kunden hielt, tatsächlich nur C-Kunden sind. Trotz wiederkehrender Maximalbewertung hinsichtlich Kundenzufriedenheit belegt eine verschwindend geringe Kundenwiederkehrtrate oftmals eine subjektiv falsche Einschätzung der Lage des Unternehmens. Durch die Software werden nun erstmalig datenbasierte Fakten den intuitiv getroffenen Entscheidungen der Vergangenheit entgegengesetzt. Trotzdem ist darauf zu achten, nun keine vorschnellen Gegenmaßnahmen zu ergreifen, sondern die Fakten durchaus zu hinterfragen. Möglicherweise hat ein im Frühwarnsystem als „verloren“ gemeldeter Teilegroßkunde, der seit Monaten keine Käufe mehr getätigt hat, seine Lager derart vollends ge-

⁸³ Vgl. (Löbig, 2013 S. 30)

⁸⁴ Vgl. (Arens, 2004 S. 324)

füllt, oder das Ende seines Geschäftsjahres steht bevor. Ein CRM-System ist kein Autopilot für alle Entscheidungen eines Betriebes, sondern soll vielmehr mögliche Schwachstellen aufzeigen und die Basis für Entscheidungen bereitstellen. Ereignisse und Berichte eines CRM-Systems sind Hinweise, die dem Unternehmen helfen sollen den Kunden besser zu verstehen, ihn kundenorientierter zu bedienen und letztlich den Unternehmenserfolg zu ermöglichen.⁸⁵

⁸⁵ Vgl. (von Steinaecker, 2013 S. 143)

6 Die Einführung eines Customer Relationship Management-Systems

Die Einführung von Customer Relationship Management in einem Autohaus ist generell eine komplexe Thematik, die nicht ausschließlich auf die Implementierung des Systems beschränkt ist. Die Implementierung muss in die Gesamtorganisation integriert werden, um alle Potentiale des CRM-Systems auszuschöpfen.⁸⁶

Bei der Einführung ist es mitunter entscheidend, dass alle Mitarbeiter daran beteiligt werden. Ausschlaggebend ist es, eine ausreichende Mitarbeitermotivation zu erzielen, um nicht den Erfolg der Aktion zu gefährden. Gezielte Schulungen und die Einführung von Anreizsystemen können etwaigen Akzeptanzproblemen entgegenwirken. Für eine erfolgreiche Einführung empfiehlt es sich, einflussreiche Fürsprecher, die offen für Veränderungen sind, zu gewinnen, die ihrerseits die Umsetzung unterstützen.⁸⁷

6.1 Ansätze zur Einführung eines Customer Relationship Management-Systems im Autohaus

Nach erfolgter Auswahl des CRM-Systems erfolgt die Implementierung, die bei Autohändlern üblicherweise vom CRM-Hersteller selbst durchgeführt wird.

Bei der Einführung eines CRM-Systems unterscheidet man zwischen einem strategieorientierten, prozessorientierten, systemorientierten und wissensorientierten Ansatz. Der strategische Ansatz beschreibt eine schnell in die Praxis integrierte Umsetzung. Der prozessorientierte Ansatz berücksichtigt primär die geschäftlichen Prozesse. Die Phasen der Einführung des Systems finden beim systemorientierten Ansatz besondere Beachtung. Der wissensorientierte Ansatz behandelt die

⁸⁶ Vgl. (Schnauffner, et al., 2004 S. 151)

⁸⁷ Vgl. (Schmidt, 2003 S. 24)

Strukturierung und Verwendung der Kundenadressendatenbank und ermöglicht dadurch einen „schnellen“ Nutzen für das Unternehmen.⁸⁸

6.2 Ist-Zustand Bestimmung und Optimierungspotential-Erhebung

Die Hauptaufgabe von CRM ist es, Informationen zur Vorbereitung von Vertriebstätigkeiten, Analysen oder Marktbearbeitungszwecken kundenbezogen zusammenzuführen und auszuwerten. Im Vorfeld muss der Ist-Zustand der Kundendatenerfassung überprüft werden. Entscheidend ist welches EDV-System - wie DMS, Werkstattplaner, Vertriebsunterstützungssystem, Finanzdienstleistungssystem - bisher zur Datenerfassung genutzt wurde. Darüber hinaus müssen auch Datensätze, die in keinem professionellen EDV-System verwaltet wurden, nun in die CRM-Datenbank überführt werden. Dies können mitarbeiter- oder bereichsindividuelle Aufzeichnungen, Kalkulationstabellen, eigens angelegte Datenbanken oder schlicht E-Mails bzw. Kalendereinträge sein. Des Weiteren gilt es zu klären, wie es um die Datenvollständigkeit und –qualität bestellt ist. In der Regel gibt es bereits Schnittstellen zwischen den verwendeten Systemen in Form von Kundennummernkreisen. Durch vorbereitende Maßnahmen zur gezielten Anpassung des Lösungskonzeptes können zahlreiche Einführungsprobleme vermieden und zusätzliche Potentiale im Projektfortgang gehoben werden.⁸⁹

6.2.1 Adressqualität im Dealer Management System

Genauso wie andere EDV-Systeme funktioniert auch ein CRM-System nach dem „Mist in – Mist out“ Prinzip. Damit ist gemeint, dass CRM falsche oder unvollständige Datensätze genauso falsch auswertet und darstellt, wie sie eingelesen werden. Hauptgrund für fehlerhafte Ergebnisse sind unzureichend gepflegte Eingabedaten in den EDV-Systemen des Autohändlers und nicht das CRM-System selbst. Bevor nun also die Datenbestände in das CRM-System eingelesen werden, bietet es sich an, eine einmalige, aber gründliche Korrektur der Datensätze vorzunehmen.⁹⁰

⁸⁸ Vgl. (Löbig, 2013 S. 31)

⁸⁹ Vgl. (von Steinaecker, 2013 S. 136)

⁹⁰ Vgl. (von Steinaecker, 2013 S. 137)

Das Dealer-Management-System (DMS) unterstützt ein Autohaus bei der Abwicklung sämtlicher anfallenden Geschäftsprozesse wie KFZ-Einkauf und Verkauf, Teilehandel wie auch Werkstattabwicklung.⁹¹

Um verwertbare Ergebnisse mit der CRM-Software zu erzielen, sollten im Vorfeld alle Datensätze im vorhandenen DMS akribisch geprüft, ergänzt und aktualisiert werden. Doppelte Kundeneinträge sowie auf unterschiedlichen Systemen gespeicherte Informationen sollen bereinigt und zusammengeführt werden. Nur so kann das CRM-System effektiv genutzt werden und einen Mehrwert für das Unternehmen darstellen.

6.3 Einführung

Nach durchgeführter Analyse des Handlungsbedarfs hinsichtlich notwendiger Komponenten des CRM-Systems folgt nun die Einführung. Jahrelang praktizierte Arbeitsabläufe im Autohaus müssen umgestellt und auf optimale Ausnutzung der Ressourcen ausgerichtet werden. Des weiteren müssen Vorurteile ausgeräumt und Widerstände bei den Mitarbeitern präventiv durch Information und Einschulung vermieden werden.

Ein geeignetes Vorgehensmodell für zielorientiertes Arbeiten mit CRM berücksichtigt folgende Aspekte:⁹²

- den Kundenlebenszyklus- und die Leistungserbringungsprozess gegenüberstellen, Handlungsfelder und Maßnahmen identifizieren
- diese Handlungsfelder und Maßnahmen nach Wichtigkeit sortieren
- die zur Verbesserung der Kundenorientierung erforderlichen Maßnahmen in einem Testlauf erproben und die Leistungsfähigkeit ermitteln
- kontinuierliche Prozessoptimierung.

6.3.1 Vorbereitungsphase

Erfahrungsgemäß bietet es sich an, vor der eigentlichen, großflächigen Einführung eines CRM-Systems einen Probelauf, die sogenannte Pilotphase, durchzuführen. Anhand von Key Performance Indikatoren können die Auswirkungen des CRM-Einsatzes gemessen werden. Alte und neue Prozesse werden verglichen und bestimmen dadurch die Leistungsfähigkeit des Systems. Die Pilotphase dient der

⁹¹ Vgl. (www.wikipedia.org, 2013)

⁹² Vgl. (Schnauffner, et al., 2004 S. 151)

Anpassung des Systems an die Gegebenheiten und spezifischen Bedürfnisse des Autohauses. Anhand der Ergebnisse aus der Pilotphase werden die optimalen CRM-Komponenten installiert. Dabei werden nicht nur die Softwarekomponenten angepasst, sondern auch das CRM-System an das IT-Umfeld des Autohauses. In dieser Phase werden nun auch die bereits bestehenden Daten aus dem DMS in das ausgewählte CRM-System überführt.

6.3.2 Pilotphase zur Ermittlung der Key Performance Indikatoren

Die Pilotphase soll ein praktischer Erprobungsbetrieb mit möglichst geringem Aufwand sein. Diese Phase dient der praktischen Überprüfung der Prozessverbesserungen des Systems und der Anwendungen unter realen Bedingungen. Daraus lässt sich auf die grundsätzliche Wirkung der Veränderungen rückschließen. Dazu benötigt man ein spezifisches Messkonzept, um CRM-Maßnahmen transparent und nachvollziehbar zu machen. Nach erfolgter Pilotphase kann nun das zeit- und kostenintensive Adaptieren der Systemkomponenten vorgenommen werden.⁹³

6.3.3 Customizing

Da nicht alle verfügbaren Anwendungen eines CRM-Systems auch tatsächlich genutzt werden bzw. einer speziellen Anpassung an die Prozess-Anforderungen bedürfen, sollten die in der Pilotphase erkannten Optimierungen vor der großflächigen Anwendung im Autohaus umgesetzt und das System entsprechend adaptiert werden. Dies kann auch, bedingt durch die strategische Ausrichtung oder durch die wirtschaftliche Größe des Unternehmens, unterschiedlich ausfallen.

Customizing meint, über Parameteränderung in Tabellen, Adaption von Templates oder sogar durch Manipulation des Quellcodes das System entsprechend der Autohaus-Anforderungen weiter anzupassen.⁹⁴

Das Customizing umfasst aber ebenso Konfigurationsmöglichkeiten, wie die länderspezifische Auswahl der Sprache, Währung, usw. Sollten im Rahmen des Customizing etwaige Organisations- oder Datenstrukturanpassungen nicht abgedeckt werden können, so muss beim Hersteller eine Ergänzungsprogrammierung gefordert werden, um die gewünschte Funktionalität zu gewährleisten.

⁹³ Vgl. (Schnauffner, et al., 2004 S. 157)

⁹⁴ Vgl. (Schulze, 2002 S. 233-256)

6.3.4 Datenbank-Synchronisation

Zur Harmonisierung der unterschiedlichen Datenstrukturen vom gewählten CRM-System und den vorhandenen EDV-Systemen soll ein Anforderungsdokument erstellt werden. Quell- und Zieldatenfelder werden zwischen dem DMS und CRM angeglichen und zur Datenübertragung vorbereitet.⁹⁵

6.3.5 Funktionsüberprüfung

Vor der tatsächlichen Inbetriebnahme des CRM-Systems im Autohaus muss zunächst noch eine Testphase mit allen eingebrachten Modifikationen des Systems durchlaufen werden. Dies dient der finalen Untersuchung, ob alle Fehler beseitigt wurden und der Datenaustausch sowie die Datenverteilung problemlos funktionieren. Zur Vorbereitung auf die Roll-Out Phase müssen alle Tabellen und Auswahlmenüs der Bedienoberfläche mit Inhalten befüllt werden. Danach kann die praktische Einführung des Systems beginnen. Um das System aber überhaupt nutzbar zu machen, ist es nun unumgänglich, alle betreffenden Mitarbeiter des Autohauses mit der Bedienung vertraut zu machen.

6.3.6 Mitarbeiterschulung, Motivation und Sensibilisierung

Anwender bestimmen die Qualität der CRM-Anwendung. Damit ist gemeint, dass es unabdingbar ist, jeden einzelnen Mitarbeiter gezielt an die Anwendungen heranzuführen und fortlaufend Schulungen durchzuführen. Jeder Mitarbeiter soll das Gefühl haben, dass das neue System eine Erleichterung und einen Mehrwert für seine tägliche Arbeit und keine zusätzliche Erschwernis darstellt. In Absprache mit dem Software-Anbieter sollten regelmäßige Weiterbildungen definiert und durchgeführt werden. Darüber hinaus soll jeder Anwender daraufhin sensibilisiert werden, etwaige Anwendungsprobleme oder Verbesserungspotentiale umgehend beim Management zu melden, um kontinuierliche Optimierungen zu ermöglichen.

⁹⁵ Vgl. (Schulze, 2002 S. 197)

6.4 Erfolgsfaktoren und Problemfelder bei der Einführung von Customer Relationship Management im Autohaus

Um eine erfolgreiche Einführung gewährleisten zu können, sind folgende Aspekte zu berücksichtigen:⁹⁶

- Im Vorfeld klar definierte Ziele und Strategie
- Differenzierte Kundenbetreuung und Ausrichtung auf Problemlösungen
- Anpassungsfähigkeit des Systems
- Integrationsfähigkeit in vorhanden Prozesse und deren Optimierung
- Darstellbarkeit des Soll-Zustands im Vergleich zum Ist-Zustand
- Einbindung des Führungspersonals und der Mitarbeiter im Gesamtprozess
- Bereinigung vorhandener Datenstände vor der Überführung
- Integrierbarkeit der Software in das bestehende DMS des Autohauses
- Budgetierung im ausreichenden Maße
- Berücksichtigung der Datenschutzbestimmungen

All diese Faktoren sind Grundvoraussetzung, aber noch keine Erfolgsgarantie. Fehlende Akzeptanz der Mitarbeiter, beschränkte Verfügbarkeit oder unregelmäßig aktualisierte Datensätze stellen potenzielle Problemfelder dar.

⁹⁶ Vgl. (www.de.wikipedia.org, 2014)

7 Customer Relationship Management- Organisation und -Controlling

Als gesamtunternehmerische Aufgabe liegt das Potenzial von CRM im Verknüpfen des Vertriebs, des Services etc., um Markenauftritt, Marktbearbeitung und Kundenbindung ganzheitlich zu bedienen. Eine entsprechende organisatorische Abbildung des CRM im Autohaus sowie die Auswahl geeigneter, auf unterschiedlichen Ebenen zum Einsatz kommender Steuerungsinstrumente, ist die Basis zur Erreichung dieses Zieles.

7.1 Organisatorische Einbettung von Customer Relationship Management im Autohaus

Regelmäßige Besprechungen zwischen Führungskräften, Spezialisten und Mitarbeitern gehören idealerweise zur Führungsstruktur eines Autohauses. Sinnvollerweise sind die Gremien unterteilt in eine Führungsrunde, die der Geschäftsführer leitet, und die Bereichsrunden. Die in der Führungsrunde getroffenen Entscheidungen werden in die nächsttieferen Runden kaskadiert und jeweils durch die bereichsleitende Führungskraft – hinsichtlich die ihres Bereichs betroffenen Belange - gefiltert und diskutiert. Bereichsbezogene Treffen unterscheiden sich in ihrer Häufigkeit und Notwendigkeit. Die Führungsrunde sollte zumindest monatlich stattfinden, um alle Führungskräfte bezüglich Neuerungen und der aktuellen Situation zu informieren. Wichtig ist es bei Führungsrunden, per Protokoll alle diskutierten Themen festzuhalten, wohingegen bei Werkstattteams beispielsweise eine kurze, tägliche „Morgenrunde“ ohne bürokratischen Aufwand adäquat erscheint. CRM soll eine im gesamten Autohaus gelebte Philosophie sein, die vom Geschäftsführer vorangetrieben werden muss. Dies verpflichtet das Führungsteam zur Aufnahme von CRM-Themen zu einem immer wiederkehrenden Ordnungspunkt auf der Führungsrunden-Agenda.

7.1.1 Kundenkontaktprogramm

Durch die Austauschbarkeit der Produkte in der Automobilbranche müssen Kundenkontaktprogramme zur Kundenbindung verstärkt zum Einsatz kommen, die sich über definierte Laufzeiten erstrecken und loyale Kundenbeziehungen zum Ziel haben. Die Kundenkontaktprogramme sollen abwechslungsreiche und beson-

dere CRM-Maßnahmen beinhalten. Online-Dienste, wie Internetplattformen und andere interaktionsorientierte Kommunikationskanäle wie Call-Center, dienen der Unterstützung des persönlichen Kundenkontakts direkt im Autohaus. Diese beiden Varianten bieten eine gute Möglichkeit zur aktiven Kontaktaufnahme mit Kunden. Ein weiteres Kundenkontaktprogramm ist der sogenannte Kundenclub.⁹⁷

Im Rahmen des Kundenclubs werden unter anderem Kundenkarten ausgegeben, die dem Kunden diverse Vergünstigungen - durch Sammeln von Bonuspunkten bei Einkäufen und Dienstleistungsanspruchnahme - bieten. Derlei Maßnahmen bergen jedoch auch die Gefahr, durch zu hohe Rabatte Negativgeschäfte zu verursachen. Bei einer Befragung von 400 Autohändlern gaben 49,5% aller Händler an, keine effektive Wirkung der Kundenkarte verzeichnet zu haben. Nur 14,8% der Befragten empfindet dieses Kundenbindungsinstrument als profitabel.⁹⁸

7.1.2 Marketing

Zur Steuerung und Unterstützung kundenbezogener Geschäftsprozesse wird die Systemkomponente Kampagnenmanagement eingesetzt. Mit dieser Komponente werden selektierte Kunden, mit einer angepassten Aktion, im zielgruppenspezifischen Kommunikationsstil- und kanal zum zugeordneten, optimalen Zeitpunkt innerhalb des Kundenlebenszyklus angesprochen.⁹⁹

Im Gegensatz zum klassischen, undifferenzierten Massenmarketing können Kunden so mit Hilfe der Selektionsfunktion im System gezielt gefiltert und angesprochen werden. Vor dem Start von größeren, also kostenintensiveren Kampagnen durch das Autohaus, empfiehlt es sich, die Wirkung der Kampagne an kleineren Testgruppen auszuprobieren. Mit speziell dafür vorgesehenen Funktionen bietet die CRM-Software die Möglichkeit, Testgruppen zu erzeugen und mit Hilfe eines Kampagneneditors die Kampagne hinsichtlich der zu erreichenden Ziele zu gestalten. Erkenntnisse aus den Kampagnen und Reaktionen der Kunden können ebenfalls festgehalten, tabellarisch und grafisch ausgewertet werden. Durch eine Budgetplanungsfunktion werden die Kosten der Kampagne inklusive Planung und Verwaltung überwacht. Auf den gewonnenen Daten kann eine automatische Ana-

⁹⁷ Vgl. (Helmke, et al., 2004 S. 276)

⁹⁸ Vgl. (www.autohaus.de, 2008)

⁹⁹ Vgl. (Hippner, et al., 2002 S. 29)

lyse der Verkaufschancen durchgeführt werden. Zur Kontrolle der Zielerreichung einer Kampagne dient die Funktion des Kampagnencontrollings.¹⁰⁰

7.1.3 Customer Relationship Management und Social Media Marketing im Autohaus

Als Ergänzung zum klassischen CRM im Autohaus wird das sogenannte CRM 2.0 (auch als Social CRM bezeichnet) immer bedeutender, speziell für jüngere Kunden. Im Unterschied zum klassischen CRM ist die Einführung von Social CRM in der Regel kostenlos und die Kosten für den technischen Betrieb sind niedrig. Jedoch sind die Kosten für die inhaltliche Aktualisierung höher und die Verwendung von Social Media Marketing erfordert grundsätzlich ein gesteigertes Kundenvertrauen aufgrund des fehlenden persönlichen Kontakts. Unterscheidungsmerkmal ist auch die Kommunikationssprache zum Kunden. Während klassisches Marketing eher auf seriöse Interaktion mit dem Kunden achtet, setzt Social Media Marketing auf einen persönlichen, teilweise polarisierend spaßigen Stil. Die Kosten der Betreibung eines Social-Media-Profiles werden oftmals unterschätzt, da zunächst keine Anmeldegebühren anfallen (z.B. auf Facebook). Die Kosten werden verursacht durch tägliche Kommunikation mit Interessenten, Konzeption und Umsetzung von zielgruppenorientierten Kampagnen sowie Schaltung von Bannerwerbung. Dies erfordert Programmierungsarbeit von IT-Dienstleistern und Marketingagenturen.¹⁰¹

Social Media Plattformen bieten den Vorteil einer großen Anzahl an potentiellen Kunden und damit eine sehr effiziente sowie kostengünstige Möglichkeit, Marketing- und Vertriebsziele zu erreichen. Diese Ziele können zum Beispiel die Gewinnung von Neu- und Gebrauchtwagenkunden oder Werkstattaufträge sein. Damit stellt Social Media Marketing eine äußerst interessante Ergänzung zum herkömmlichen Marketing dar.

7.1.4 Mass Customization

Um sich von Wettbewerbern abzugrenzen und im Sinne eines CRM zu agieren, ist eine differenzierte Wettbewerbsposition eines Autohändlers vonnöten. Aufgrund ihrer Kapitalausstattung können Hersteller Direktvertrieb und kundengenaues Marketing planen, wohingegen Händler auf Kundenkompetenz konzentriert sind. Mass Customization ist eine Variante des CRM, unter der man die direkt auf den

¹⁰⁰ Vgl. (Schnauffner, et al., 2004 S. 104)

¹⁰¹ Vgl. (von Steinaecker, 2013 S. 151)

Kunden zugeschnittene Dienstleistung oder das gezielt kundenorientierte Produkt versteht. Dies sind vom Kunden gewollte und nicht vom Händler gesteuerte Angebote. Mass Customization wird, wie jeder aus dem Englischen übernommene Fachbegriff, oft unterschiedlich definiert.

Kundenindividuelle Massenproduktion ist die Produktion von Gütern und Dienstleistungen für einen großen Absatzmarkt, um die unterschiedlichen Bedürfnisse jedes Nachfragers zu befriedigen und zu Kosten, die vergleichbar zu Standardgütern sind, anzubieten.¹⁰²

7.2 Customer Relationship Management-Diagnose und Controlling

Controlling im Automobilhandel orientiert sich für gewöhnlich stark an auf Rechnungswesen basierendem Verständnis der kaufmännischen Führung von Autohäusern. Dies liegt im Wesentlichen daran, dass Autohäuser oft Kleinbetriebe ohne spezielle Controlling-Funktion sind und das Rechnungswesen extern betreut, also als Dienstleistung zugekauft, wird. Dazu kommt noch in nicht unbeträchtlichem Maße ein Qualifikationsproblem. Bei einer Unternehmensumfrage potentieller Führungsnachfolger gaben lediglich 31,5% der Teilnehmer an, über einen betriebswirtschaftlichen Hochschulabschluss zu verfügen. Durch steigende Komplexität der Controlling Aufgabenstellungen, durch Gruppenbildung und Mehrmarkenhandel muss das Controlling im Autohaus zusätzliche Dimensionen abdecken. Aussagen über die Wirtschaftlichkeit der verschiedenen Standorte einer Händlergruppe sowie die der unterschiedlichen Marken und Modelle, die von ihnen vertrieben werden, erfordern eine Erweiterung über die vormals im Autohaus übliche Erlös- und Kostenbetrachtung der verschiedenen Geschäftsfelder hinaus. Die nötige markenspezifische Aufspaltung von Kosten und Erlösen wird durch den Vertrieb zusätzlicher Marken immer komplexer. Bereits die DMS-Systeme helfen hier bei der Auswertung betriebswirtschaftlicher Daten.¹⁰³

Zur Sichtung und Diskussion auffälliger Kennzahlen aus dem Managementbericht (Kapitel 7.2.3) wird dieser vorab vom CRM-Beauftragten an alle Teilnehmer aus-

¹⁰² Vgl. (Geißler, 2001 S. 51)

¹⁰³ Vgl. (Diez, 2007 S. 228)

geschickt. Daraus geht beispielsweise die Entwicklung der Schichtung der ABC-Kunden hervor. Dies zeigt, ob in einem Geschäftsbereich stetig Kunden gewonnen oder verloren werden. Kritische Beschwerdepunkte der Kunden sowie eventueller Schulungsbedarf bestimmter Mitarbeiter bezüglich der Software werden ebenfalls thematisiert. Um die Besprechungsdauer zu optimieren, sollen nur jene Kennzahlen besprochen werden, die sich gravierend geändert haben. Diese fortlaufenden Besprechungen dienen einerseits der Bewältigung sich anbahnender Probleme, andererseits stellen sie sicher, dass CRM stets präsent bleibt und sich von den Führungskräften ausgehend im ganzen Betrieb verbreitet. Während der Besprechungen bietet es sich an, das CRM-System bei Detailfragen zu Rate zu ziehen, beispielsweise, wenn Auskünfte über einen bestimmten Kunden, der kritische Beschwerden eingereicht hat, benötigt werden. Damit kann man das Beschwerdeverhalten des kritischen Kunden und die Kaufhistorie direkt abfragen. Die CRM-Philosophie und der Nutzen des Systems werden durch den direkten Zugang zu Daten und der daraus resultierenden Diskussionsgrundlage allen Führungskräften wiederholt in Erinnerung gerufen. Dies stärkt den Status und die Sinnhaftigkeit des Systems und steigert die Akzeptanz. Fakten bleiben aber natürlich nur die Basis der Kundenbeziehung. Der direkte Kontakt von Mensch zu Mensch bleibt selbstverständlich die wichtigste Ebene der Beziehung zwischen Unternehmen und Kunden.¹⁰⁴

7.2.1 Der Marketingbericht

Der Marketingbericht ist die Grundlage für die zu definierenden Marketingmaßnahmen. Die Maßnahmen müssen zunächst hinsichtlich ihres Kosten-Nutzen-Verhältnisses bewertet werden. Dies gibt Auskunft darüber, ob bei zukünftigen Marketingmaßnahmen Änderungen in der Planung berücksichtigt oder ob Maßnahmen dieser Art überhaupt wiederholt werden sollen. Anhand der jeweils gesetzten Ziele und der tatsächlich erreichten Ergebnisse lassen sich die Zielerreichung und weitere Erkenntnisse der Aktion ablesen. Ziele könnten zum Beispiel die Vergrößerung der Kundenkartei oder Umsatzsteigerungen sein. Darauf folgend werden zeitnah bevorstehende Marketingmaßnahmen thematisiert, um zu prüfen, ob diese noch plangemäß durchführbar oder ob bereits Probleme absehbar und behebbar sind. Im letzten Schritt wird die Planung zukünftiger Maßnahmen beleuchtet. Dazu werden vom CRM-Beauftragten Vorschläge unterbreitet, die bestenfalls zuvor mit den Geschäftsbereichen abgestimmt wurden und er erhält den Auftrag die Planung für die nächste Führungsrunde detailliert auszuarbeiten, um eine Entscheidung für die Umsetzung treffen zu können. Aufgabe der Ge-

¹⁰⁴ Vgl. (von Steinaecker, 2013 S. 221)

schäftsführung ist es die einzelnen Bereiche miteinander zu verknüpfen. Des Weiteren muss sie die dabei auftretenden Hürden abbauen und absichern, dass alle beschlossenen Aufgaben konsequent in den betroffenen Fachabteilungen umgesetzt werden. Auch hier ist es sinnvoll alle Aktionen mittels Protokoll zu dokumentieren.¹⁰⁵

7.2.2 Der Customer Relationship Management-Beauftragte

Im Autohaus ist es üblich, die Funktion des CRM-Beauftragten dem Marketing- und Social-Media-Beauftragten zu überlassen. Er ist damit die zentrale Anlaufstelle für das Kundenbeziehungsmanagement und berichtet direkt der Geschäftsführung. Diese überaus verantwortungsvolle Position muss mit einer bestmöglich qualifizierten Person bekleidet werden. Der Beauftragte hat mit den Bereichen CRM, Social Media und Marketing die schwierige Aufgabe, die stark unterschiedlichen Anforderungen zu erfüllen. Als Verantwortlicher für die Erstellung des CRM-Managementberichts, der in Kapitel 7.2.3 behandelt wird, muss er diesen auch auswerten, um der Geschäftsführung die wichtigsten Kennzahländerungen präsentieren zu können. Er ist ebenso dafür verantwortlich, dass CRM und auch Social Media im Autohaus erfolgreich angewendet werden. Dazu muss er die Aktivitäten der Bereiche abstimmen und optimieren, um die Zielerreichung bei beiden Themenfeldern zu ermöglichen. Des weiteren ist es in seiner Verantwortung, dass die CRM- und Social-Media-Ziele in den jeweiligen Geschäftsbereichen bekannt sind und er unterstützt die Zielerreichung durch Lösungsvorschläge beratend und koordinierend. Gegenüber den Fachbereichen soll er eine Weisungsbefugnis innehaben, um Informationen anfordern zu können und CRM-Maßnahmen durchzusetzen. Die Umsetzung und konkrete Gestaltung von Social-Media-Kampagnen obliegt weiterhin der Geschäftsführung. Der CRM-Beauftragte ist jedoch dafür verantwortlich, dass die Maßnahmen umgesetzt werden und dass sie die Unternehmensziele berücksichtigen.¹⁰⁶

Klassische CRM-Aufgaben des Beauftragten sind:

- Wiedergewinnung verlorener Kunden.
- Einführung der Kundenbindungsinstrumente und die Kontrolle der Anwendung
- Überwachung der Verfügbarkeit und Nutzung durch die Mitarbeiter sowie die Weiterentwicklung des CRM-Systems

¹⁰⁵ Vgl. (von Steinaecker, 2013 S. 223)

¹⁰⁶ Vgl. (von Steinaecker, 2013 S. 224)

- Betreuung des Beschwerdemanagements und Steigerung der Kundenbindung durch die Optimierung der kundennahen Prozesse.

Social-Media-Aufgaben des Beauftragten sind:

- Kampagnen identifizieren und diese auf den sozialen Medien inklusive Koordination umsetzen und externe Agenturen beauftragen
- Ein Social-Media-Team, bestehend aus Mitarbeitern aller Geschäftsbereiche, einführen
- Mit Kunden und potentiellen Kunden über soziale Medien im Namen des Autohauses kommunizieren

7.2.3 Der Customer Relationship Management-Bericht

Der CRM-Management-Bericht dient der Zusammenfassung aller CRM-relevanten Kennzahlen und bietet einen Überblick über die Zielerreichung der Marketingmaßnahmen. Aus ihm gehen auch die Anzahl der aktiven Kunden und die Veränderung der Anzahl über eine definierte Periode hervor. Damit liefert der Management-Bericht Hintergrundinformationen, warum sich die Umsätze und Margen in bestimmte Richtungen entwickeln. Der Management-Bericht kann in seiner Komplexität beliebig ausgestaltet sein, wie in Form einer Balanced-Score-Card. Allerdings ist auch hierbei auf das Verhältnis von Aufwand für die Erstellung und zu erzielender Aussagekraft zu achten. Das CRM-System ermöglicht ein Abrufen der wichtigsten Kennzahlen, quasi einfach per Knopfdruck.¹⁰⁷

Für ein Autohaus wichtige Kennzahlen werden in folgender Tabelle erläutert¹⁰⁸:

Kennzahl	Beschreibung
Kundenwiederkehrrate (KWR)	Die wichtigste CRM-Kennzahl und der eigentliche Grund, um in CRM zu investieren Berechnung:

¹⁰⁷ Vgl. (von Steinaecker, 2013 S. 224)

¹⁰⁸ Vgl. (von Steinaecker, 2013 S. 226)

	$KWR_1 = \frac{\text{Anzahl Kunden mit Besuch in Zeitraum 1 und 2}}{\text{Anzahl Kunden mit Besuch in Zeitraum 1}}$
Entwicklung der ABC-Kundenschichtung	Sie dient der Messung von der Entwicklung der Struktur der aktiven Kunden. Hier wird erkennbar, ob Kunden zwischen den ABC-Segmenten auf- oder absteigen und Kunden insgesamt gewonnen oder verloren wurden. Die ABC-Analyse wird in Kapitel 4.1 dargestellt.
Kundenzufriedenheitswerte	Diese bezieht ein Autohaus in der Regel vom Hersteller, kann jedoch auch eigene Befragungen durchführen. Sie liefern Auskunft über bestimmte Kundenströmungen.
Marktausschöpfungsdaten	Das Verhältnis zwischen dem vom Betrieb erreichten Marktvolumen und dem gesamten Marktvolumen des Gebietes wird durch die Marktschöpfungsdaten beschrieben. Als bekannteste Kennzahl der Marktausschöpfungsdaten gilt der Marktanteil der Neuzulassungen pro Marke im Autohaus. Bezüglich des Servicesmarktes bieten viele Hersteller den Händlern entsprechende Zahlen an, die für die Autohaus-internen Kalkulationen genutzt werden können.
Top-Risiko-Kunden	Hier werden Kunden ausgewiesen, die aufgrund ihres rückläufigen Kaufverhaltens abgewandert sind oder offensichtlich abwandern werden. Die Quartalskäufe der Vergangenheit werden mit dem aktuellen Kaufvolumen des laufenden Quartals vom CRM-System verglichen und automatisch in Kennzahlen ausgewiesen. Ein Frühwarnbericht weist Kunden aus, die in bestimmten Signifikanzintervallen eine Un-

	terschreitung aufweisen.
Beschwerden	Alle aktuellen sowie bereits abgeschlossene Beschwerden werden ausgewiesen und entsprechend ihrer Bearbeitungszeiten pro verantwortliche Führungskraft im Autohaus anhand von Statistiken aufgeführt.
Social-Media-Daten	Social-Media-Kennzahlen für den vorangegangenen Monat werden den entsprechenden Statistikfunktionen von Facebook etc. entnommen.
Realisierte Kundenkontakte	Alle monatlichen Kundenkontakte werden erfasst und als Kennzahl ausgewiesen. Kundenkontakte sind vereinbarte Werkstatttermine, Beschwerdeeingreichungen und im Rahmen von Marketingkampagnen angeschriebene Kunden. Das CRM-System liefert diese Kennzahl - natürlich nur bei Pflege der Eingabedaten - automatisch.
Datenschutz	Dieser Bereich erfasst die pro Monat eingeholten Datenschutzerklärungen sowie deren Qualität. Die Qualität einer Datenschutzerklärung wird dadurch definiert, ob Kunden ihr Einverständnis für briefliche, telefonische, oder E-Mail-basierte Kontaktaufnahme abgegeben haben.
Adressqualität	Um festzustellen, ob die Regeln, die für die richtige Eingabe einer Kundenadresse im DMS (sieht auch Kapitel 6.2.1) definiert wurden, auch eingehalten werden, kann im CRM-System gemessen werden, ob zum Beispiel in Datensätzen die innerhalb eines Monats geändert worden sind, noch

	E-Mail-Adressen fehlen, Mobilnummern bekannt sind oder beispielsweise der Familienstatus nicht aufgeführt wurde.
CRM-Nutzung	Anhand von CRM-Berichten werden die Anzahl der Logins oder Betriebsstunden pro Mitarbeiter jeden Monat ausgewiesen und als Kennzahl der CRM-Nutzung klassifiziert. Dies gibt Auskunft über eventuellen Schulungsbedarf der Mitarbeiter.

Hauptaufgabe jeder Kennzahl ist es, eine Darstellung eines Trends erkennbar zu machen. Anschaulich werden Kennzahlen durch grafische Darstellungen pro Monat, Quartal, oder Jahr.

„Gleichgültig, welche Kennzahlen man in den Bericht aufnimmt, jede einzelne sollte in ihrer Darstellung immer einen Trend erkennbar machen. Dies bedeutet, dass man die Kennzahlen pro Monat, Quartal oder Jahr im besten Fall grafisch durch Linien oder Säulen darstellt, um ein Fallen oder Steigen der jeweils gemessenen Leistungen schnell erkennen zu können. Zusätzlich können Ziellinien oder Benchmarkwerte hinzugefügt werden, um einen Vergleich z. B. mit einem bundesdeutschen Durchschnitt oder einer Top-10-%-Gruppe zu erlauben. Der eigentliche Wert des CRM-Management-Berichtes entsteht dadurch, dass er die verschiedenen Kennzahlen nebeneinander widerspiegelt, wodurch sich sehr schnell konsistente Bilder über einen bestimmten Sachverhalt ergeben. Sind beispielsweise sowohl die Kundenzufriedenheit als auch die Marktausschöpfung und die Anzahl aktiver Kunden im Sinkflug unterwegs, kann man gewiss sein, dass man ein handfestes Problem hat, welches angegangen werden muss. Fällt dagegen aber nur die Anzahl aktiver Kunden im Privatkundensektor und steigt diese Kennzahl bei den Firmenkunden und sind alle anderen genannten Kennzahlen gut unterwegs, dann kann die Ursache z. B. in einer Datenbereinigung liegen, wodurch irrtümlich oder bewusst eine große Anzahl Privatkunden in Firmenkunden umklassifiziert wurde.“¹⁰⁹

¹⁰⁹ (von Steinaecker, 2013 S. 227)

8 Erfolgsbewertung

Die Erfolgsbewertung dient dem Abgleich, ob dem eingesetzten Kapital und Aufwand auch entsprechender Mehrwert für das Unternehmen gegenüber steht. Die in der Arbeit beschriebenen CRM-Aktivitäten zur Optimierung der Kundenbeziehungen müssen anhand von Ergebniskontrollen überwacht und bewertet werden.

8.1 Ergebniskontrolle

Kontinuierlicher Abgleich zwischen Soll- und Ist-Werten ermöglicht die Ergebniskontrolle. Die vom Unternehmen definierten Kontrollmessgrößen dienen der Überprüfung der Zielerreichung. Zusätzlich muss das Unternehmen über den tatsächlichen Return-on-Investment (ROI) Klarheit haben. Konsistenzkontrolle, Prämissenkontrolle und Planfortschrittkontrolle stellen die Schwerpunkte der strategischen Kontrolle als planungs- und realisierungsbegleitenden Prozess dar.¹¹⁰

Konsistenzkontrolle:

Durch diese Kontrolle soll sichergestellt werden, dass die CRM-Maßnahmen und CRM-Systemkomponenten ausreichend aufeinander abgestimmt sind und eventuelle Störfelder, wie systematische Bearbeitung von Kundenbeschwerden, zu erfassen und zu beheben.¹¹¹

Prämissenkontrolle:

Der strategischen Planung zugrunde gelegten Annahmen werden anhand der Prämissenkontrolle überwacht, um anschließende Maßnahmen effizient umsetzen zu können. Falls erforderlich muss eine Neuplanung folgen.¹¹²

¹¹⁰ Vgl. (www.wirtschaftslexikon24.com S. 156)

¹¹¹ Vgl. (Schnauffner, et al., 2004 S. 162)

¹¹² Vgl. (Jürgen)

Planfortschrittskontrolle:

Diese Kontrolle dient der schrittweisen Verwirklichung der strategischen Planung, bei der ein Soll-Ist-Vergleich, basierend auf Zwischenzielen hinsichtlich der Erkennung von Abweichungen, durchgeführt wird.¹¹³

Die Marketingkontrolle beschreibt die Koordinierung der Arbeitsschritte. Die Ergebniskontrolle wird in der Praxis mithilfe einer Reihe von Instrumenten durchgeführt. Die Kontrolle wird in den strategischen und operativen Bereich eingeteilt. Der Planungsvorgang wird im strategischen Controlling vorgenommen. Dieses unterstützt die Geschäftsführung durch Bereitstellung von Informationen sowie Planungs- und Kontrollinstrumenten. Die ökonomischen Ziele hingegen werden im operativen Controlling bearbeitet. Hier werden kurz- und mittelfristige Unternehmensaktivitäten gesteuert. Absatzsegmentrechnung, Deckungsbeitragsrechnung und die Vollkostenrechnung repräsentieren kurzfristige Ergebniskontrollen. Die Absatzsegmentrechnung ermittelt die Erfolgsaufspaltung nach Produkten, Kundengruppen, Aufträgen und Absatzwegen.

¹¹³ Vgl. (www.wirtschaftslexikon24.com S. 156)

8.2 Return on Investment

ROI, auch als Kapitalrentabilität bezeichnet, ist eine der wichtigsten betriebswirtschaftlichen Kennzahlen. Das zu Grunde liegende Konzept ermöglicht es, den erwirtschafteten Deckungsbeitrag in Relation zum für die Kundenbeziehung eingesetzten Kapital zu setzen. Eine Kundenbeziehung wird für das Autohaus umso attraktiver, je höher die individuelle Rendite ausfällt.

Einfache Ermittlung des ROI:

$$\text{ROI} = \text{Umsatzrendite} \times \text{Kapitalumschlag}$$

$$\text{Umsatzrendite} = \frac{\text{Gewinn}}{\text{Nettoumsatz}}$$

$$\text{Kapitalumschlag} = \frac{\text{Nettoumsatz}}{\text{Gesamtkapital}}$$

$$\text{ROI} = \frac{\text{Gewinn}}{\text{Gesamtkapital}}$$

Im Falle der Anschaffung des CRM-Systems müsste die Kalkulation über die Gesamtnutzungsdauer seit der Einführung durchgeführt werden. Da dies auf eine quartalsweise Erfolgsbewertung des Systems nicht umlegbar ist, kann der anhand von CRM gestützten Kampagnen erzielte Erfolg nicht ermittelt werden.

Beispielhafte Berechnung einer Marketingmaßnahme:

Ein mittelständischer Mehrmarken-Autohändler bietet zur Überbrückung der umsatzschwachen Wintermonate November und Dezember als „Weihnachtsbonus“ deklarierte Jahres-Service-Fixpreise von 50€ für die ersten 3 Jahre nach Anschaf-

fung eines Neuwagens an, um das Interesse von Neuwagenkunden zu wecken und geplante Käufe vorzuziehen.

Die Kampagne wird im Oktober gestartet und endet am ersten Jänner des Folgejahres. Durch CRM-Filterung segmentierte Anspruchsgruppen werden mithilfe von Email und SMS über die Aktion informiert. Beispielsweise ist die infrage kommende Klientel die Käuferschaft von Fahrzeughaltern, deren KFZ ein Alter von 6 Jahren überschritten hat, der Service unregelmäßig beim Unternehmen durchgeführt wurde und ein Eintrag über das Interesse an einer Neuanschaffung vorhanden ist. Hier können natürlich noch weitere Kriterien einfließen, sollen für die Berechnung aber nur beispielhaft genannt werden.

Die Kosten der Kampagne ergeben sich aus der Mediengestaltung und belaufen sich auf 1.000€.

Die für das Autohaus erzielten „Mehr“-Einnahmen durch Vergleichsbetrachtung der Absätze desselben Vorjahreszeitraums ohne Marketingmaßnahme belaufen sich auf 5.000€. Diese „Mehr“-Einnahmen im Vergleich zum Vorjahreszeitraum betreffen ausschließlich Erlöse aus dem Fahrzeugverkauf. Hinzu könnten noch Zubehörerlöse und die erzielten Gewinne für die nach 3 Jahren durchgeführten Reparaturen an den Fahrzeugen addiert werden, diese werden aber für die einfache Betrachtung der CRM-Auswirkung in diesem Fall ausgegrenzt.

$$\text{ROI} = \frac{5000 - 1000}{1000} * 100 = 400\%$$

Ist der Return on Investment >0 dann ist der Gewinn der Investition in die Maßnahme größer als die damit verursachten Kosten. Die verursachten Kosten der Maßnahme sind durch Umlage der CRM-Kosten (Einführung, Betreuung, Aktualisierung, Schulungen, Mitarbeiterzeit etc.) auf die Laufzeit und der eigentlichen Kampagnenkosten zu definieren. Dies erhöht die Komplexität der Ermittlung der Relation zwischen Kosten und dem daraus resultierendem Nutzen. Darüber hinaus sind auch rein konjunkturelle Aspekte, die die Absatzänderung maßgeblich beeinflussen, zu berücksichtigen.

8.3 Messung der Kundenzufriedenheit und Kundengewinnung

Auswertungen von Webseiteneinträgen, Online- und Offline- Befragungen oder Umfragen innerhalb einer konstanten Gruppe von Kunden geben Auskunft über die Kundenzufriedenheit. Kontinuierliche Analysen und Messungen der Kundenzufriedenheit können Umsatzeinbußen vorbeugen und somit wirtschaftliche Verluste verhindern.

Eine beispielhafte Befragung im Autohaus zur Ermittlung der Kundenzufriedenheit, deren positive Auswirkung zur Kundenbindung führen kann, sieht wie folgt aus:

- Wie sind Sie allgemein zufrieden mit dem Autohaus?
- Welche Vorteile bietet Ihnen gerade dieses spezielle Autohaus?
- Wurden Ihre Erwartungen an das Autohaus erfüllt?
- Würden Sie Freunden, oder Verwandten dieses Autohaus weiterempfehlen?
- Denken Sie daran, Ihr nächstes Fahrzeug wieder bei diesem Händler zu erwerben?
- Tendieren Sie zu einer langfristigen Bindung an das Autohaus?
- Werden Sie Service-Leistungen dieses Händlers in Anspruch nehmen?

Die CRM-Software bietet die Möglichkeit, bei Betrachtung interner und externer Faktoren, Wechselbeziehungen zu erfassen, Maßnahmen nach Wichtigkeit zu sortieren, weiche Faktoren in Kennzahlen zu überführen, bis hin zur Auswertung des ROI. Die Überprüfung der Neukundengewinnung kann üblicherweise durch Bonuskarten, Auftragserfassungen und allgemeine Aufnahme in die Kundenkartei erfolgen. Die Neukundengewinnung und deren Bindung muss ein strategisches Ziel des Autohauses sein. Dies ist Grundlage zur Wettbewerbsfähigkeit und sichert - bei Erfolg - das Fortbestehen des Unternehmens. Dazu wird ein strategisches Kennzahlen- und Führungssystem benötigt. Ein solches System kann in Form der Balanced Scorecard umgesetzt werden, die nachfolgend kurz beschrieben wird.

8.4 Balanced Scorecard

Die Balanced Scorecard wurde Anfang der neunziger Jahre als ein Kennzahlen- und Führungssystem entwickelt. Das Grundgerüst der Balanced Scorecard besteht aus der finanziellen Perspektive, Kundenperspektive, internen Geschäftsperspektive und Lern-/Entwicklungsperspektive. Allen vier Perspektiven sind

durch Kennzahlen operationalisierte Ziele zugeordnet, die es durch Maßnahmen zu erreichen gilt. Die verwendeten Kennzahlen sind unternehmens- und branchenindividuell festzulegen.¹¹⁴ Die Balanced Scorecard basiert einerseits auf der Überlegung, nicht nur monetäre Größen zu betrachten, die vergangenheitsorientiert sind und andererseits wird konstatiert, dass bei „klassischen“ Kennzahlssystemen Ansätze zur Umsetzung der Strategie fehlen. Allerdings sind nicht alle finanziell ausgerichtete Kennzahlen zwingend vergangenheitsorientiert, wie das System der Plankostenrechnung, welche auf die Zukunft ausgerichtet ist, zeigt. Alle aufgeführten Perspektiven wurden in der Vergangenheit in der betriebswirtschaftlichen Literatur ausführlich diskutiert. Die Balanced Scorecard bietet einen komprimierten Überblick über die Situation des Autohauses und stellt ein Konstrukt aus mehreren Sichtweisen dar.¹¹⁵ Der grundsätzliche Aufbau der Balanced Scorecard wird im nachfolgenden Schema dargestellt:

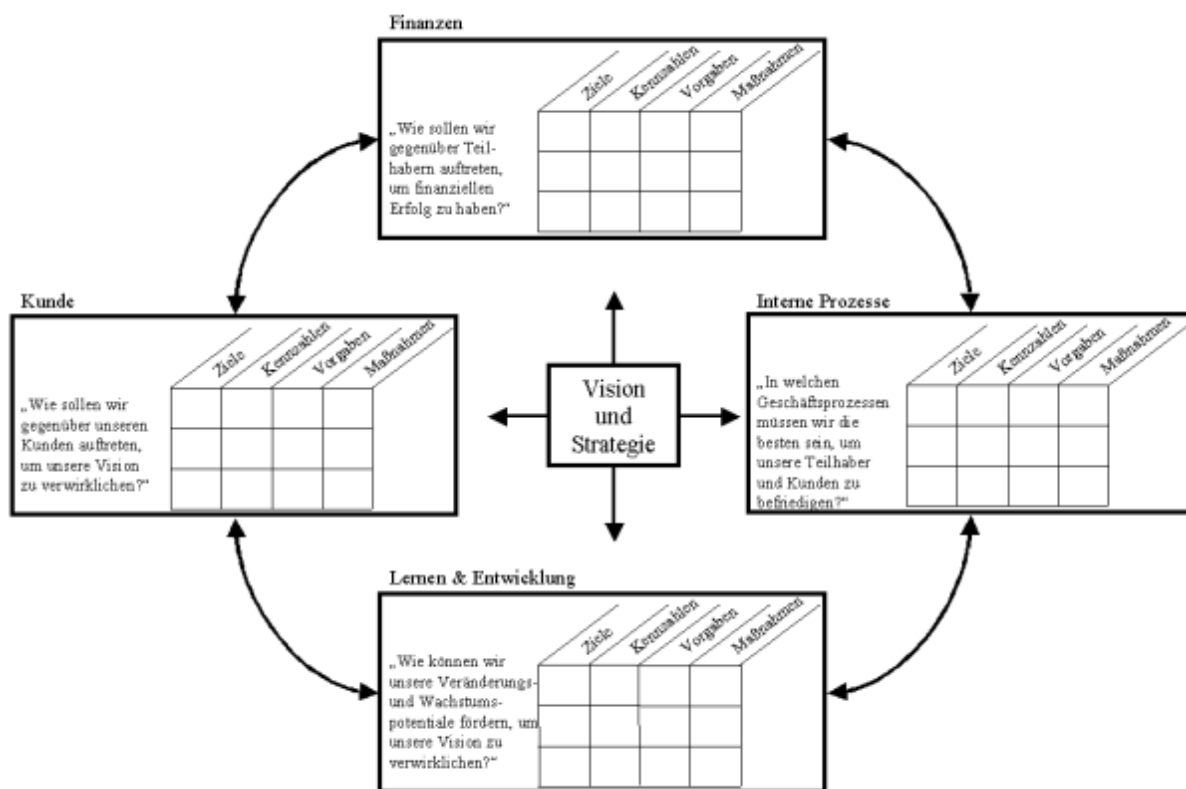


Abbildung 22: Die vier Perspektiven der Balanced Scorecard¹¹⁶

¹¹⁴ Vgl. (Holland, et al., 2001 S. 192)

¹¹⁵ (Andre, et al., 2003 S. 1)

¹¹⁶ (Kaplan, et al., 1997 S. 9)

Die Balanced Scorecard erfasst die Leistung des Unternehmens im Ganzen als Gleichgewicht zwischen den beschriebenen Perspektiven auf einer übersichtlichen Anzeigetafel. Im Vordergrund steht die Balance zwischen Ergebnisgrößen, monetären und nicht-monetären Kennzahlen, Frühindikatoren und Spätindikatoren, sowie externen und internen Performance-Perspektiven. Im Rahmen einer empirischen Untersuchung der Fachhochschule Trier wurden Autohändler hinsichtlich der Themenbereiche Prozessentwicklung und Umsetzung, strategische Beziehungen, Kennzahlen und die Ursache-Wirkungsketten zwischen den Perspektiven befragt. Daraus ergab sich, dass konzeptionelle Vorgaben für eine Balanced Scorecard bei finalisierten Systemen umsetzbar sind und in der Regel angenommen werden. Des Weiteren wurde festgestellt, dass die Entwicklungsphase einer Balanced Scorecard eine oder mehrere interne und/oder externe Mitarbeiter benötigt und mehrere Monate dauert. Für die Praxis deckt die Scorecard Mängel bei existierenden Strategien auf, wobei ihre vier Standardperspektiven (Finanzen, Kunden, interne Prozesse sowie Lernen & Entwicklung) als ausreichende Betrachtungswinkel beschrieben werden. Die untersuchten Scorecards scheinen in Bezug auf Art und Größe idealtypisch: Die Finanzperspektive wird über monetäre Kennziffern abgebildet, Lernen & Entwickeln über nicht-monetäre Größen. Ursache-Wirkungsbeziehungen werden als zuverlässig bezeichnet und sind ein Kernstück der Balanced Scorecard. Die Scorecard trägt allerdings nicht unbedingt unmittelbar zur Steigerung der Mitarbeitermotivation bei, jedoch lässt sich die Kommunikation strategischer Ziele besser erreichen.¹¹⁷

Die Geschäftstätigkeit eines Autohändlers ist klar auf einen Mix von Dienstleistungen, wie Hauptuntersuchungen, Reparaturen, Service, etc., und Produktangebote, wie Neu- und Gebrauchtwagen, Ersatzteile, diverse Flüssigkeiten und Zubehörangebot, ausgerichtet. Die verschiedenen Leistungsbereiche des Autohauses weisen jedoch unterschiedliche strategische Ziele auf und deren Erreichung wird durch verschiedene Kennzahlen für jede Lebenszyklusphase überwacht.¹¹⁸

Um der zunehmenden Marktdynamik standzuhalten, sehen sich Autohändler damit konfrontiert ständig Verbesserungen im Bereich der Dienst- und Serviceleistungen zu bieten, ihre Prozesse zu optimieren, die Qualifikation des Personals zu steigern und abgestimmte Organisationsabläufe zu gewährleisten. Dies erfordert geeignete Instrumente zur Identifikation und Messung wertschöpfender Faktoren. Die Balanced Scorecard bietet dafür den geeigneten Rahmen, um strategische Maßnahmen im täglichen Geschäft zur Verfügung zu stellen. Spezifisch auf ein

¹¹⁷ Vgl. (Andre, et al., 2003 S. 20)

¹¹⁸ Vgl. (Kaplan, et al., 1997 S. 50)

Autohaus angepasst, kann mit der Scorecard eine erfolgreiche Steuerung der Geschäftsbereiche umgesetzt werden.

Die Balanced Scorecard kann als handlungsorientiertes Instrument zur Messung der Effektivität von Customer Relationship Management genutzt werden. Dies dient der Verbesserung des Kundenwertes, der Kundenzufriedenheit, der Kundeninteraktion und des Kundenwissen als Kontroll-, Management- und Motivationsinstrument zur erfolgreichen Strategieumsetzung des Unternehmens.¹¹⁹

Forschungs- und Entwicklungsleistungen (Lernen & Entwicklung), die die Balanced Scorecard bietet, sind aufgrund der Besonderheiten eines Autohauses nicht relevant. Dies macht die Innovations- und Wissensperspektive der BSC für den Autohandel überflüssig. Im Vordergrund stehen die Mitarbeiterperspektive, da jeder Autohausmitarbeiter ein wesentlicher Erfolgsfaktor ist. Die angesprochene Adaptionmöglichkeit der BSC auf die Anforderungen eines Autohauses ermöglicht die Nutzung der bereits im Händler-Controlling verwendeten Kennzahlen.

Die Unternehmensgröße, Führungsorganisation, Mehrmarkenhändler oder Einmarkenhändler und die Anzahl der Filialen bestimmen maßgeblich, welche Kennzahlen in welchen Abständen zur Unterstützung der Unternehmensführung eingesetzt werden.¹²⁰

¹¹⁹ Vgl. (Meier, 2005 S. 17)

¹²⁰ Vgl. (Diez, 2007 S. 229)

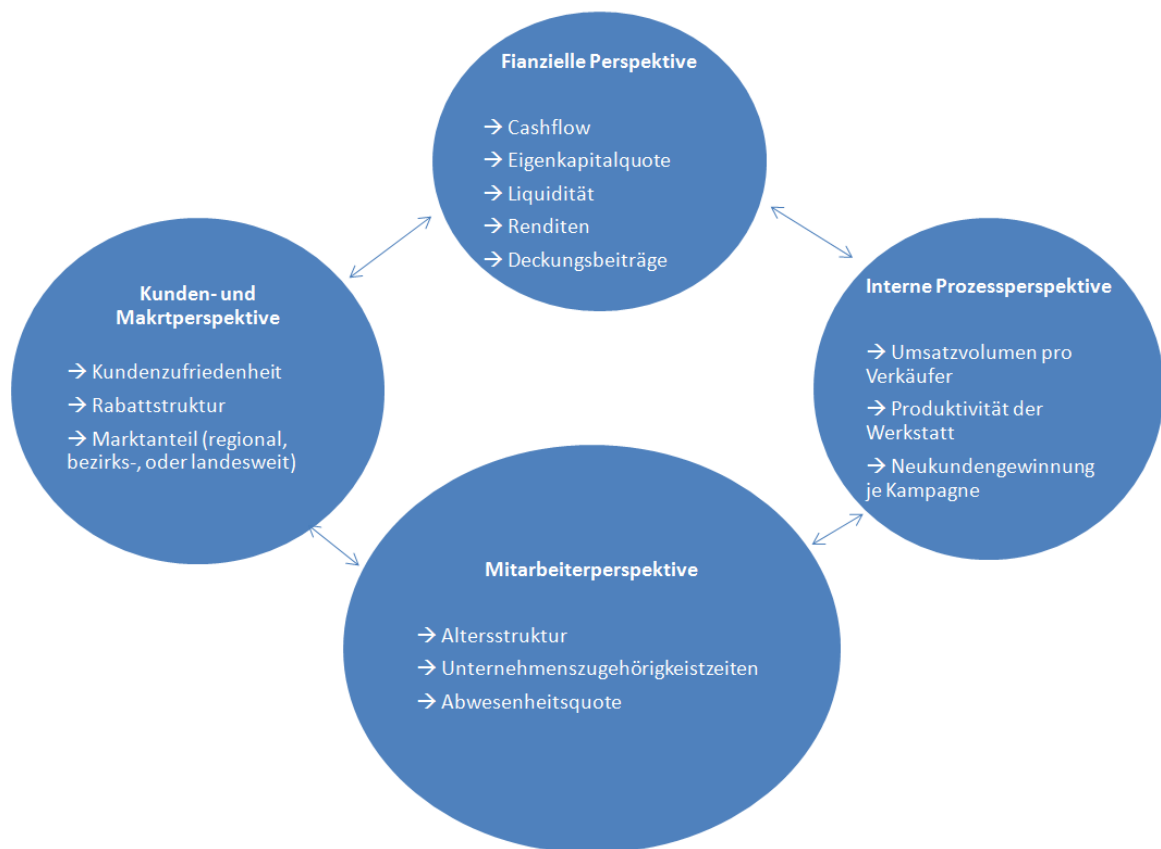


Abbildung 23 Beispiel einer Balanced Scorecard im Autohandel¹²¹

Ein nach Perioden angepasstes Konzept für praxisbezogene, benötigte BSC Kennzahlen bietet das 4x4-Konzept von *Rabe*, das in Kapitel 8.5.1 dargestellt wird.

8.5 Kennzahlen im Autohaus

Für ein Autohaus stehen eine Reihe durch CRM-Systeme ermittelbare Kennzahlen zur Verfügung, die betriebswirtschaftliche Erfolge und Messungen der Kundenbeziehungen ermöglichen, anhand derer operative und strategische Maßnahmen zur Optimierung gesetzt werden können.

8.5.1 Balanced Scorecard Kennzahlen nach dem 4x4-Konzept

Durch den übersichtlichen und nach der Periodizität strukturierten Aufbau des 4x4-Konzepts von *Rabe* können der Geschäftsführung eines Autohauses gezielt und

¹²¹ Vgl. (Diez, 2007 S. 229)

klar gegliederte Informationen geliefert und eine mögliche Informationsüberflutung vermieden werden.

Kennzahlen	tägl.	wöchentl.	monatl.	quartal.
1 Auftragseingänge NW/GW	X			
2 Auslastung Werkstatt	X			
3 DB I NW, GW, SE, TD	X			
4 Kontaktarbeit	X			
5 Altfahrzeugbestand		X		
6 Teilebestand/Verfügbarkeit		X		
7 Gemeinkosten		X		
8 DB III NW, GW, SE, TD		X		
9 Mitarbeiterrankings			X	
10 Kundenzufriedenheit			X	
11 Bankpenetration			X	
12 Produktivität/Leistungsgrad			X	
13 Krankenquote				X
14 Liquiditätsstatus				X
15 Marktanteile				X
16 Servicemarktausschöpfung				X

Abbildung 24 4x4-Konzept von Autohaus-Kennzahlen¹²²

Es werden gezielt nur jene Kennzahlen in der definierten Häufigkeit an das Management berichtet, in der sie notwendig sind. Beispielsweise würden tägliche Berichte über Krankenstände der Mitarbeiter den Bericht nur unnötig ausweiten, böten aber im Gegenzug keinerlei effektiven Nutzen und würden auch keinen akuten Handlungsbedarf für das Unternehmen darstellen.

8.5.2 Erfolgskennzahlen im Autohaus

Basierend auf den von mdw* (Erwin Wagner Marketingagentur für die Automobilwirtschaft) ermittelten Erfahrungswerten der betriebswirtschaftlichen Erfolgskennzahlen, werden nachfolgend beispielhafte Richtwerte zur Erkennung erfolgreicher Unternehmensstrategie aufgeführt:

¹²² (Diez, 2007 S. 229)

Kennzahl	–	– / +	+
Fahrzeuggeschäft / Bruttoertrag			
Neuwagen	bis 6,5 %	6,5 bis 7,5 %	über 7,5 %
Vorführwagen	bis 6,0 %	6,0 bis 7,0 %	über 7,0 %
Gebrauchtwagen	bis 4,5 %	4,5 bis 5,5 %	über 5,5 %
Fahrzeuggeschäft gesamt	bis 6,0 %	6,0 bis 7,0 %	> 7,0 %
Servicegeschäft / Bruttoertrag			
Leistung zu Produktivlohn	bis 50 %	50 bis 56 %	über 56 %
Leistung zu Personalaufwand			
Teile & Zubehörgeschäft / Bruttoertrag			
Original-Ersatzteile	bis 29 %	29 bis 31 %	über 31 %
Reifen	bis 12 %	12 bis 15 %	über 15 %
Zubehör	bis 12 %	12 bis 15 %	über 15 %
Fremdleistungen	bis 12 %	12 bis 15 %	über 15 %
Schmierstoffe	bis 73 %	73 bis 78 %	über 78 %
Ersatzteil-/Zubehörgeschäft gesamt	bis 29 %	29 bis 31 %	> 32 %

Tabelle 2 Betriebswirtschaftliche Erfolgskennzahlen im Autohaus¹²³

Die jeweiligen, prozentualen Bruttoerträge errechnen sich aus den Beträgen von Verkauf minus Einkauf im Verhältnis zum Verkauf in der Berechnungsperiode.

Als ergänzendes Instrument zur in Kapitel 4.1 behandelten ABC-Analyse von Kunden kann eine **Kundendeckungsbeitragsrechnung (KDBR)** herangezogen werden. Dies ermöglicht nicht nur die kundenindividuelle Berücksichtigung der angefallenen Umsätze, sondern auch deren Kosten. Die nachfolgende Tabelle beschreibt eine beispielhafte Ermittlung des KDBR eines Kunden.

¹²³ (mdw*, 2013)

Kunden-Bruttoerlöse
- individuelle Rabatte
= Kunden-Nettoerlöse
- Beschaffungskosten des Fahrzeugs, oder Zubehörartikels für das Autohaus
= Kundendeckungsbeitrag I
- Marketing-Kosten (z.B. durch das CRM-System zugeschnittene SMS etc.)
= Kundendeckungsbeitrag II
- zurechenbare Verkaufskosten (z.B. Provision des Verkäufers)
= Kundendeckungsbeitrag III
- zurechenbare Servicekosten (z.B. Beratungsgespräche, Probefahrten)
= Kundendeckungsbeitrag IV

Tabelle 3 Berechnungsschema des Kundendeckungsbeitrags¹²⁴

Durch die mehrdimensionale Betrachtung des Kunden über die ABC-Analyse hinaus können zu optimierende Bereiche aufgedeckt und entsprechende Maßnahmen getroffen werden. So können zum Beispiel im DMS/CRM-System bereits erfasste Kunden bei künftigen Auftragsabwicklungen maßgeschneidert und kostenoptimiert „bearbeitet“ werden. Anhand des hinterlegten Kaufverhaltens können bei Anfrage von Zubehörartikeln für das kürzlich erworbene Fahrzeug Anwerbungsversuche für Neufahrzeuge im Vorhinein unterbunden werden, wenn die Datenbank den Kunden zusätzlich auch als Langzeithalter von Fahrzeugen deklariert und kein Zweitfahrzeugs-Bedarf hinterlegt wurde. Die personalisierte Datenerfassung bietet - bei Transparenz der relevanten Kostenstruktur - umfassende Möglichkeiten die Kosten der Kundenbetreuung zu minimieren und gleichzeitig die Kundenzufriedenheit zu erhöhen, was wiederum zu Folgegeschäften und Weiterempfehlungen führen kann.

¹²⁴ Vgl. (Conze, 2002 S. 74)

9 Zusammenfassung und Schlussbetrachtung

Customer Relationship Management im Autohaus dient der Geschäftsführung und allen Mitarbeitern als „Gedächtnisstütze“ aller relevanten Kundendaten und zur Weiterentwicklung der Kundenbeziehungsprozesse. Idealerweise wird dadurch Kundentreue erzeugt und ein Marktbestehen des Unternehmens gesichert.

Egal ob „klassisches“ CRM, welches eher datenorientiert angelegt ist, oder Social Media-Marketing, alle Formen, Systeme und Instrumente der Kundenorientierung sollen dem sich dafür entscheidenden Autohaus zur Existenzsicherung dienen.

Verbindungen zwischen dem „klassischen“ CRM-System und den Social-Media-Profilen sind bereits in Arbeit und werden den Datenaustausch zwischen diesen Schnittstellen ermöglichen. Dadurch werden Abfragen des Familienstandes, persönlicher Präferenzen hinsichtlich des nächsten Fahrzeugs oder gewünschter Eigenschaften eines solchen und anderer Interessen (wie die Teilnahme an Festivitäten, die Aufschluss über die Teilnahme an Autohaus-Events geben könnten) nicht mehr manuell durchgeführt werden müssen, sondern können automatisch im CRM-System erfasst werden. Dies bedingt selbstverständlich die Einwilligung der Konsumenten, die erforderlichen Daten verwenden zu dürfen.

Um abschließend den Grundgedanken der CRM-Nutzung im Automobilhandel nochmals zu spezifizieren, soll hervorgehoben werden, dass der Kunde als Mensch im Mittelpunkt steht. Seine Bedürfnisse sind der Maßstab, nach dem ein Autohändler sein betriebliches Handeln auszurichten und sein Angebot an Dienst- und Produktleistungen zu erstellen hat.

Literaturverzeichnis

Andre Michael und Kramer Dominik Die Balanced Scorecard im Automobilvertrieb; Empirische Ergebnisse zur Entwicklung und Umsetzung [Buch]. - Trier : Fachhochschule TRIER, 2003.

Arens Thomas Methodische Auswahl von CRM Software: Ein Referenz-Vorgehensmodell zur methodengestützten Beurteilung und Auswahl von Customer Relationship Management Informationssystemen [Buch]. - Göttingen : Cuvillier Verlag , 2004.

Arnold Stefan Das CRM-Vorgehensmodell: Eine Entwicklung für die Kunden der Siemens Business Services GmbH & Co. OHG [Buch]. - Stuttgart : Diplom.de, 2002.

Bechmann Markus Prinzipien der CRM-Strategieentwicklung [Buch]. - Karlsruhe : CAS Software AG, 2003.

Bechmann Markus Prinzipien der CRM-Strategieentwicklung, 2. Aufl. [Buch]. - Karlsruhe : CAS Software AG, 2003.

Conze Oliver Optimale Ressourcenallokation im Kundenlebenszyklus; Eine Erfolgsberwertung der Kundenorientierung am Beispiel der Automobilindustrie [Buch]. - [s.l.] : www.diplom.de, 2002.

Diez Willi Kostenmanagement und Controlling im Automobilhandel [Artikel] // Controlling. - 2007. - 4/5 April.

Gaiser Brigitte, Linxweiler Richard und Bruckner Vincent Praxisorientierte Markenführung: Neue Strategien, innovative Instrumente und aktuelle Fallstudien; 1. Auflage [Buch]. - Wiesbaden : Gabler GmbH, 2005.

Geißler Philipp Der Automobilhandel in Deutschland und die Änderungswirkung des Internet [Buch]. - Hamburg : Diplom.de, 2001.

Girbert Jens und Keding Björn prof4.net [Online]. - 2013. - 14. 09 2014. - <http://prof4.net/index.php/crm/funktionen>.

Günter Bernd und Helm Sabrina Kundenwert: Grundlagen - Innovative Konzepte - Praktische Umsetzungen; 3. Auflage [Buch]. - Wiesbaden : Gabler GmbH, 2006.

Günther Bernd und Helm Sabrina Kundenwert: Grundlagen - innovative Konzepte - Praktische Umsetzungen; 3. Auflage [Buch]. - Wiesbaden : Gabler, 2006.

Helmke Stefan und Dangelmaier Wilhelm Marktspiegel Customer Relationship Management: Anbieter von CRM-Software im Vergleich [Buch]. - Wiesbaden : Gabler Verlag, 2001.

Helmke Stefan, Dangelmaier Wilhelm und Uebel Matthias F. Praxis des Customer Relationship Management: Branchenlösungen und Erfahrungsberichte, 2. Auflage [Buch]. - Wiesbaden : Gabler, 2004.

Helmke Stefan, Uebel Matthias F. und Dangelmaier Wilhelm Effektives Customer Relationship Management, 3. Auflage [Buch]. - Wiesbaden : Gabler, 2003.

Hinterhuber Hans und Matzler Kurt Kundenorientierte Unternehmensführung 6.Aufl. [Buch]. - Wiesbaden : Gabler, 2009.

Hippner H., Merzenich M. und Wilde K. D. Handbuch Web Mining im Marketing - Konzepte, Systeme, Fallstudien [Buch]. - Wiesbaden : [s.n.], 2002.

Hippner Hajo und Wilde Klaus D. CRM-Ein Überblick [Buch]. - Wiesbaden : Gabler, 2002.

Holland Heinrich [et al.] CRM im Direktmarketing: Kunden gewinnen durch interaktive Prozesse; 1. Auflage [Buch]. - Wiesbaden : Gabler, 2001.

Holland Heinrich [et al.] CRM im Direktmarketing: Kunden gewinnen durch interaktive Prozesse; 1. Auflage [Buch]. - Wiesbaden : Gabler GmbH, 2001.

Holland Heinrich CRM erfolgreich einsetzen [Buch]. - Göttingen : Business Village GmbH, 2004.

Hubschneider Martin Wieso CRM im Mittelstand? 2. Aufl. [Buch]. - Karlsruhe : CAS Software AG, 2003.

Hüneberg Reinhard und Mann Andreas Ganzheitliche Unternehmensführung in dynamischen Märkten 1.Aufl. [Buch]. - Wiesbaden : Gabler, 2009.

Jürgen Weber Springer Gabler Verlag (Herausgeber), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Prämissenkontrolle, online im Internet: [Online] // <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/15557/paemissenkontrolle-v5.html>. - 11. 08 2014. - <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/15557/paemissenkontrolle-v5.html>.

Kaplan Robert S. und Norton David P. Balanced Scorecard - Strategien erfolgreich umsetzen; Übersetzung aus dem Amerikanischen: Balanced Scorecard; [Buch]. - Stuttgart : Schäffer-Poeschel Verlag, 1997.

Link Jörg und Hildebrand Volker Verbreitung und Einsatz des Database Marketing und CAS [Buch]. - München : Vahlen, 1994.

Löbig Harald Einführung eines CRM-Systems - Dargestellt an einem [Buch]. - Koblenz : GRIN Verlag, 2013.

mdw* mdw` Agentur für Marketing in der Automobilwirtschaft [Online]. - 2013. - 17. 08 2014. - <http://www.auto-tipp.com/kennzahlen-tipp/betriebswirtschaftliche-autohaus-erfolgskennzahlen/>.

Meier Andreas Kundenkennzahlen [Online]. - Universität Freiburg Schweiz, 30.. Mai 2005. - 17. 08 2014. - http://www.kundenkennzahlen.ch/pdf/paper_crm_bsc_darius_zumstein.pdf.

Muther Andreas Electronic Customer Care: Die Anbieter-Kunden-Beziehung im Informationszeitalter; 3. Auflage [Buch]. - Berlin : Springer Verlag, 2001.

Parasuraman A, Zeithaml V A und Berry L L Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research [Artikel] // Journal of Marketing. - 1985. - 49. - 2.

Payne Adrian und Rapp Roland Handbuch Relationship Marketing. Konzeption und erfolgreiche Umsetzung, 2. Aufl. [Buch]. - München : Vahlen Franz GmbH, 2003.

Pusch Christian www.crmcoach.at [Online]. - 02. 08 2014. - http://www.crmcoach.at/newsletter/Ausgabe_Dezember2009/newsletter_Dez2009.htm.

Schmidt Herrad Wege zum erfolgreichen Kundenbeziehungsmanagement [Artikel] // Arbeitsberichte, Institut für Wirtschaftsinformatik. - 2003. - 43.

Schnauffer Rainer Internationale Kommunikationspolitik für Investitionsgüter [Buch]. - Wiesbaden : Deutscher Universitätsverlag, 1999.

Schnauffner Rainer und Jung Hans-Hermann CRM Entscheidungen richtig treffen [Buch]. - Heidelberg : Springer Verlag, 2004. - S. 4.

Schulze Thomas Erfolgsorientiertes Customer Relationship Management (CRM) auf der Basis von Business Intelligence (BI)-Lösungen, in: Helmke, S./Uebel, M./Dangelmaier, W. (Hrsg): Effektives Customer Relationship Management -

Instrumente - Einführungskonzepte, 2. Aufl. [Buch]. - Wiesbaden : Springer Fachmedien, 2002.

Stefan Helmke, Matthias Uebel und Wilhelm Dangelmaier Effektives Customer Relationship Management 5. Aufl. [Buch]. - Wiesbaden : Springer Gabler, 2013.

Totok A. Data Warehouse und OLAP als Basis für betriebliche Informationssysteme, Arbeitsbericht Nr. 97/03 [Buch]. - Schweig : Institut für Wirtschaftswissenschaften, Technische Universität, 1997.

Uebel Matthias F., Helmke Stefan und Dangelmaier Wilhelm Praxis des Customer Relationship Management: Branchenlösungen und Erfahrungsberichte; 2.Auflage [Buch]. - Wiesbaden : Gabler Verlag, 2004.

von Steinaecker Jörg Nie mehr beziehungslos! CRM in Automobilhandel und -service; 1. Auflage [Buch]. - München : Springer Automotiv Media, 2013.

Wagner Erwin Praxishandbuch Servicegeschäft: professionelle Umsatzsteigerung in der Werkstatt; 2. Auflage [Buch]. - München : Auto Business Verlag, 2004.

Winkelmann Peter Vertriebs-Konzeption und Vertriebssteuerung: Die Instrumente des integrierten Kundenmanagements - CRM 5.Aufl. [Buch]. - München : Vahlen, 2013.

www.autohaus.de www.autohaus.de [Online] // Autohaus online. - Springer Automedia, 22. 08 2008. - 06. 08 2014. - <http://www.autohaus.de/nachrichten/744366>.

www.cas-mittelstand.de www.cas-mittelstand.de [Online]. - CAS Software AG, 2013. - 13. 11 2013. - <http://www.cas-mittelstand.de/crm-fuer-branchen/automobil/funktionen.html>.

www.commonswikimedia.org www.commonswikimedia.org [Online]. - 26. 10 2010. - 24. 07 2014. - www.commonswikimedia.org/wiki/File:OLAP_drill_up%26down.png.

www.datawarehouse4u.info <http://datawarehouse4u.info/> [Online]. - 24. 07 2014. - <http://datawarehouse4u.info/>.

www.de.wikipedia.org [www.de.wikipedia.org](http://de.wikipedia.org) [Online]. - 28. 7 2014. - 3. 8 2014. - http://de.wikipedia.org/wiki/Customer-Relationship-Management#Erfolgsfaktoren_und_Engp.C3.A4sse.2FProblemfelder.

www.ims-chips.de www.ims-chips.de [Online]. - 13. 07 2014. - <http://vip.ims-chips.de/demo/html/m3k2p1.htm>.

www.wikipedia.org www.wikipedia.org [Online]. - 11. 02 2014. - 16. 02 2014. - http://de.wikipedia.org/wiki/Customer-Relationship-Management#Analytisches_CRM.

www.wikipedia.org www.wikipedia.org [Online]. - 25. 04 2013. - 30. 07 2014. - <http://de.wikipedia.org/wiki/Dealer-Management-System>.

www.wikipedia.org www.wikipedia.org [Online]. - 11. 01 2014. - <http://de.wikipedia.org/wiki/Drill-Down>.

www.wirtschaftslexikon24.com www.wirtschaftslexikon24.com [Online]. - 14. 07 2014. - <http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/kunde/kunde.htm>.

www.wirtschaftslexikon24.com www.wirtschaftslexikon24.com [Online]. - 16. 07 2014. - <http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/kunde/kunde.htm>.

Anlagen

Funktionale Anforderungen.....	A-II
Beispiele für CRM Masken.....	A-I

Funktionale Anforderungen

Die folgende Tabellen 4 bis 14 stellen die funktionalen Anforderungen eines CRM-Systems im Automobilhandel dar und werden durch entsprechende Beispiele aus der Praxis erläutert:

1	Datenintegration und -management	
1.1	Schnittstellen zu externen EDV-Systemen	
1.1.1	Standardschnittstellen	mindestens zu allen gängigen DMS, Werkstattplanungs- und Vertriebsunterstützungssystemen
1.1.2	Social-Media-Schnittstellen	Möglichkeit, Kundendaten aus Social-Media-Plattformen einzulesen, dabei Prüfung des Einverständnisses
1.1.3	offene Zusatzschnittstellen	Möglichkeit, Daten aus Tabellenkalkulationen, anderen Dateien und Datenbanken etc. flexibel einzulesen inkl. Mapping
1.2	Zusammenführung von zusammengehörenden Kunden	automatisches Matching von Kunden aus den unterschiedlichen EDV-Systemen und Zusammenführen der Daten zu einem Kunden
1.3	Adressmanagement	
1.3.1	Dopplersuche, -analyse und -bearbeitung	inkl. phonetischer Suche und Unschärfekriterien
1.3.2	Adresskorrekturmöglichkeiten	z. B. Schnittstelle zu Adressdienstleister mit Dialogkomponente zur Prüfung und Übernahme
1.4	Schnittstellen zu Handy-Apps	Bereitstellung von CRM-Daten für Autohaus-App auf Kundenhandys
1.5	Multimandantenfähigkeit	Fähigkeit mehrere Betriebsstätten abzubilden (insb. relevant bei Dopplern)

Tabelle 4: Funktionale CRM-Anforderungen: Datenintegration und -management¹²⁵

¹²⁵ (von Steinaecker, 2013 S. 126)

2	Darstellung von Kunden	
2.1	Suchfunktion nach Kunden	
2.1.1	Volltextsuche	mindestens anhand von Kennzeichen, Fahrgestellnummer, Namen, Firma etc.
2.1.2	Suche mit Filterkriterien	Vorname, Nachname, Firmenname, ABC-Status etc.
2.2	Darstellung aller relevanten Kundendaten	Adresse, Telefonnummer, E-Mail-Adresse, Facebook-Profil, gehaltene Kfz, letzte Werkstatt-aufenthalte etc.
2.3	Privatinformationen	z. B. Familienstatus, Anzahl Kinder, Hobbys etc.
2.4	alle relevanten Parteien bei Groß- und Firmenkunden	Verwalten von Fahrer/Halter, Fuhrparkmanager, Leasinggeber etc.
2.5	Geo-Lokationsfunktion	Darstellung des Kunden auf Karte, Wegbeschreibung z. B. für „Ausnadeln“ oder Hol-Bring-Service
2.6	Statusinformationen des Kunden	
2.6.1	Kundengruppen	Privatkunde, Großkunde, Kunde/Interessent etc.
2.6.2	aktueller ABC-Status	pro Bereich (NW, GW, Service, Teile, FD etc.) und als Summe nach Umsatz und Anzahl Besuchen
2.6.3	VIP-Status	Hat der Kunde VIP-Status (außerhalb ABC-Klassifizierung)?
2.6.4	Neukundenstatus	Ist der Kunde Neukunde?
2.6.5	aktuell offene Posten	Euro-Betrag der offenen Rechnungen, Mahnstufe
2.6.6	Beziehungen zu anderen Kunden	z. B. „ist Vater von“, „ist Vorgesetzter von“, „wurde geworben von“ etc.
2.7	Profiltiefen der Reifen	von aktuell eingelagerten Räder-/Reifensätzen
2.8	Datenschutzerklärungen	alle in den EDV-Systemen hinterlegten Datenschutzerklärungen vom Kunden im Detail
2.9	Kundenfahrzeuge	
2.9.1	Darstellung aller Kfz des Kunden	mit Modell, Baujahr, Erstzulassung, Fhgst.-Nr., Kennzeichen etc.
2.9.2	erwarteter km-Stand	hochgerechnet auf Gegenwart auf Basis der km-Stände in den Servicerechnungen

Tabelle 5: Funktionale CRM-Anforderungen: Darstellung von Kunden¹²⁶

¹²⁶ (von Steinaecker, 2013 S. 127)

3	Beschwerdemanagement	
3.1	Abbildung einer Beschwerde	
3.1.1	vollständige Abbildbarkeit aller Beschwerdebestandteile	Problembeschreibung, betroffenes Kfz, zugehörige Rechnung, Termin im Haus etc.
3.1.2	Anhänge zu Beschwerden	Prüfberichte, Kunden-/Rechtsanwaltsschreiben etc. als PDF der Beschwerde hinzufügbare und zentral archiviert
3.1.3	Beschwerdeklassifikation	mehrdimensional, ISO-konform nach Herstellerangaben
3.1.4	einzelne Beschwerdeberichte	ausdruckbarer Bericht mit allen Bestandteilen zu einer Beschwerde
3.2	Beschwerdeprozess	
3.2.1	multiple Eingangskanäle für Beschwerden	Beschwerden können aus Facebook-Kommentaren, Zufriedenheitsbefragungen, eingegangenen E-Mails/Faxen/Briefen, mündlichen oder fernmündlichen Kundenkontakten erzeugt werden
3.2.2	Workflow-Komponente	Abbildung des Beschwerdeprozesses inkl. Weiterleiten und Delegieren von Beschwerden bzw. deren Einzelschritte und deren Nachhalten
3.2.3	Verantwortlichkeiten	Abbildung von Zuständigkeiten für gesamte Beschwerde und deren Einzelschritte inkl. Vertreterregelung
3.2.4	lückenlose Korrespondenzdokumentation	Erfassung aller Kommunikationsvorgänge (inbound und outbound) mit Beschwerdeführer und allen internen und externen an der Beschwerde beteiligten Personen und Organisationen
3.3	Querschnittsfunktionen	
3.3.1	automatische Benachrichtigungen	z. B. Absetzen von Warnmeldungen (per E-Mail) bei Überschreiten von Lösungszeiten, Eingang neuer Beschwerden, Erreichen Wiedervorlagezeitpunkt
3.3.2	Folgebeschwerden	Erkennen von Folgebeschwerden und deren Verknüpfung miteinander

Tabelle 6: Funktionale CRM-Anforderungen: Beschwerdemanagement¹²⁷

¹²⁷ (von Steinaecker, 2013 S. 129)

3	Beschwerdemanagement	
3.3.3	Maßnahmenableitung und -dokumentation	Ableitung von internen Verbesserungsmaßnahmen durch Datenverdichtung inkl. deren Dokumentation und (optional) deren Nachverfolgung
3.3.4	Vorlagenverwaltung	Verwaltung und Personalisierung von Brief-/Fax-/E-Mail-Vorlagen zur Kommunikation mit Kunden und anderen an der Beschwerde beteiligten Personen und Organisationen
3.3.5	Beschwerdeauswertung	Statistiken zu Bearbeitungszeiten, offenen Beschwerden etc. pro zuständigem Mitarbeiter, Organisationsbereich, Fahrzeugmodell, Hersteller, Beschwerdegrund, Beschwerdeart etc.

Tabelle 7: Funktionale CRM-Anforderungen: Beschwerdemanagement Teil 2¹²⁸

4	Kampagnenmanagement	
4.1	Kunden-/Adressselektor	
4.1.1	vollständige Selektionsmöglichkeit	alle (!) Datenfelder zum Kunden sind selektier- bzw. filterbar
4.1.2	Kriterienverknüpfung zur Filterung	flexible, aber verständliche Kombination aller Kriterien (mittels UND- bzw. ODER-Verknüpfungen)
4.1.3	Faltung	Ausblenden von Dopplern in Selektionsergebnis
4.2	Kommunikationsmanagement	
4.2.1	Multi-Channel-Fähigkeit	volle technische Unterstützung von Briefen, Telefonmarketing, SMS, Fax, E-Mail, Social-Media-Plattformen etc.
4.2.2	Automatisierbarkeit	für regelmäßige Kampagnen (z. B. HU/AU-Erinnerung) z. B. durch Scheduler
4.2.3	Vorlagenverwaltung	für Vorlagen von Serienbriefen/-E-Mails etc.
4.3	Erfolgsmessung	
4.3.1	beworbene Produkte	z. B. Anzahl Käufe der beworbenen Teile mit Umsatz
4.3.2	beworbene Kunden	Anzahl Kunden, die gekauft haben, mit Umsatz

Tabelle 8: unktionale CRM-Anforderungen: Kampagnenmanagement¹²⁹

¹²⁸ (von Steinaecker, 2013 S. 130)

¹²⁹ (von Steinaecker, 2013 S. 130)

5	Telefonmarketing	
5.1	Selektion auf Basis Kunden-/Adressselektor	
5.2	Verwaltung von Telefonleitfäden	inkl. bedingter Fragenfolge
5.3	Speicherung aller Kundenantworten	direkte Eingabe der Antworten im CRM-System
5.4	Follow-up-Automatisierung	z. B. automatisches Absenden einer E-Mail bei bestimmter Kundenantwort an zuständigen Mitarbeiter (insb. bei Beschwerden)
5.5	Wiedervorlage bei Nichterreichbarkeit	mit Datum/Uhrzeit
5.6	Externalisierung des Telefons	Möglichkeit, das Modul externen Telefondienstleistern via Internet freizuschalten
5.7	Mail-and-Call-Option	Möglichkeit, Anrufe auf einem Mailing aufzusetzen

Tabelle 9: Funktionale CRM-Anforderungen: Telefonmarketing¹³⁰

6	Veranstaltungsmanagement	
6.1	Vorlagenverwaltung	Anschreiben für Einladungen
6.2	Besucherverwaltung	Speicherung von Zu-/Absagen, tatsächlich erschienenen Personen
6.3	Auswertungsfunktion	
6.3.1	beworbene Produkte	z. B. Anzahl Käufe der beworbenen Teile mit Umsatz
6.3.2	erschienene Kunden	Anzahl Kunden, die gekauft haben, mit Umsatz

Tabelle 10: Funktionale CRM-Anforderungen: Veranstaltungsmanagement¹³¹

¹³⁰ (von Steinaecker, 2013 S. 131)

¹³¹ (von Steinaecker, 2013 S. 131)

7	Analysen und Auswertungen	
7.1	Vertriebsunterstützung	
7.1.1	Marktpotenzial	Vertrieb/Service, pro Marktausschöpfungsgebiet
7.1.2	Bestandsdaten	Kfz-Bestand im eigenen Gebiet
7.1.3	Marktanteile	Marktanteilsdaten ggfs. pro Segment
7.1.4	Marktausschöpfung	Marktausschöpfungsdaten ggfs. pro Segment
7.2	ABC-Klassifikation	
7.2.1	Anzahl ABC-Kunden pro Monat mit Historie	monatliche Speicherung der Anzahl der ABC-Kunden pro Bereich
7.2.2	Kunden, die ihren ABC-Status gewechselt haben	Analyse von Kundenwanderungen bzgl. ihrer Wertigkeit
7.3	Kundenkontakte pro Monat	Anzahl und Inhalt, getrennt in Vertrieb, Service etc.
7.4	Kundenbindung	
7.4.1	Kundenzufriedenheit	Daten zur Kundenzufriedenheitsbefragung (ggfs. aus eigenem Telefonmarketing)
7.4.2	Kundenwiederkehrrate	getrennt in NW+GW, Service+Teiledienst sowie Gesamtbetrieb
7.4.3	mittlerer Besuchsabstand	getrennt in NW+GW, Service+Teiledienst sowie Gesamtbetrieb
7.5	Frühwarnsystem	Filterung derjenigen Kunden, die aufgrund ihres Kaufverhaltens abwandern
7.6	geografische Kundendarstellung	„ausgenadelte“ Kundenlisten auf einer Landkarte
7.7	Datenschutzerklärungen	
7.7.1	Anzahl eingeholter Datenschutzerklärungen	pro Bereich (Vertrieb, Service etc.)
7.7.2	Qualität der vorhandenen Datenschutzerklärungen	z. B. % Post einverstanden, % Telefon einverstanden, % Totalverweigerer
7.8	Adressqualität	Ermittlung der Adressen, die falsch oder unvollständig eingegeben wurden

Tabelle 11: Funktionale CRM-Anforderungen: Analysen und Auswertungen¹³²

¹³² (von Steinaecker, 2013 S. 132)

8	Weitere Funktionen	
8.1	Telefon-/Gesprächsnotizen	Möglichkeit, Notizen zu einem Kundentelefonat direkt einzugeben
8.2	Fahrzeughistorie	Übersicht über alle Kunden, die Eigentümer eines Kfz waren/sind
8.3	Schnittstelle zur Telefonanlage	Automatische Anzeige anrufender Kunden, Anwahl einer Telefonnummer aus CRM-System heraus
8.4	Modul externe Flotten	Sichtbarmachung über Internet von Fuhrpark, Rechnungen, Vorlauf bestellte Kfz, geplante Werkstattaufenthalte etc. für Fuhrparkmanager
8.5	Interne E-Mails über Kundeneignisse	z. B. automatische E-Mail an zuständigen Verkäufer, wenn Kunde einen Servicetermin hat
8.6	Fax-/E-Mail-Empfang durch CRM-System	Möglichkeit, Faxe/E-Mails an das CRM-System zu schicken, welches diese den Kunden zuordnet (auch von Autobörsen, Unternehmenswebseite etc.)
8.7	Mobiler Zugriff auf CRM-System	Möglichkeit, CRM-Daten durch Mitarbeiter auf deren Handy zu empfangen und zu verarbeiten

Tabelle 12: Funktionale CRM-Anforderungen: weitere Funktionen¹³³

9	Administration des CRM-Systems	
9.1	Benutzereinrichtung	Anlegen neuer Benutzer, löschen alter Benutzer
9.2	Rollen-/Rechteverwaltung	flexible Zuweisung von Rechten pro Benutzer und Einzelfeld (schreiben, lesen, löschen)
9.3	Auswertungen zur Nutzung des CRM-Systems durch Mitarbeiter	
9.4	Systemzeiten der Mitarbeiter	Log-in-Zeiten pro Mitarbeiter und Bereich
9.5	Selektionsbestand	Anzahl durchgeführter Selektionen, Kundenabfragen etc.

Tabelle 13: Funktionale CRM-Anforderungen: Administration des CRM-Systems¹³⁴¹³³ (von Steinaecker, 2013 S. 133)¹³⁴ (von Steinaecker, 2013 S. 133)

Beispiele für CRM-System Masken

Zur Verdeutlichung der Anforderungen an ein CRM-System werden nachfolgend in den Abbildungen 25 bis 29 beispielhafte CRM-System Masken dargestellt, wie sie im Automobilhandel verwendet werden.

The screenshot displays the Zeulzer2 AG CRM system interface. The top navigation bar includes tabs for 'Persönliche Daten', 'Korrespondenz', 'KFZ Handel', 'Callcenter', and 'Liste der 3 neuesten Fahrzeuge'. The main content area is divided into several sections:

- Persönliche Daten:** Contains fields for Address (Mannheimer Str. 130 - Karlsruhe), Phone (06 9233 10000), Fax (06 9233 10000), E-Mail (info@zeulzer.de), and other contact information.
- Korrespondenz:** A list of correspondence entries with columns for Date, Type, and Status. It includes a search bar and filters.
- KFZ Handel:** A section for vehicle management, including a list of vehicles with columns for Type/Model, Registration, and Status.
- Callcenter:** A section for managing calls and inquiries, with a list of entries and a search bar.
- Liste der 3 neuesten Fahrzeuge:** A table showing the latest vehicles, including columns for Type/Model, Registration, and Status.
- Liste der 3 letzten Rechnungen:** A table showing the latest invoices, including columns for Date, Amount, and Status.
- Liste der 3 letzten Korrespondenzträge:** A table showing the latest correspondence entries, including columns for Date, Type, and Status.
- Angebote und Kaufverträge:** A section for managing offers and purchase contracts, with a list of entries and a search bar.

Abbildung 25: CRM-System: Darstellung aller relevanten Kundendaten¹³⁵

¹³⁵ (Girbert, et al., 2013)

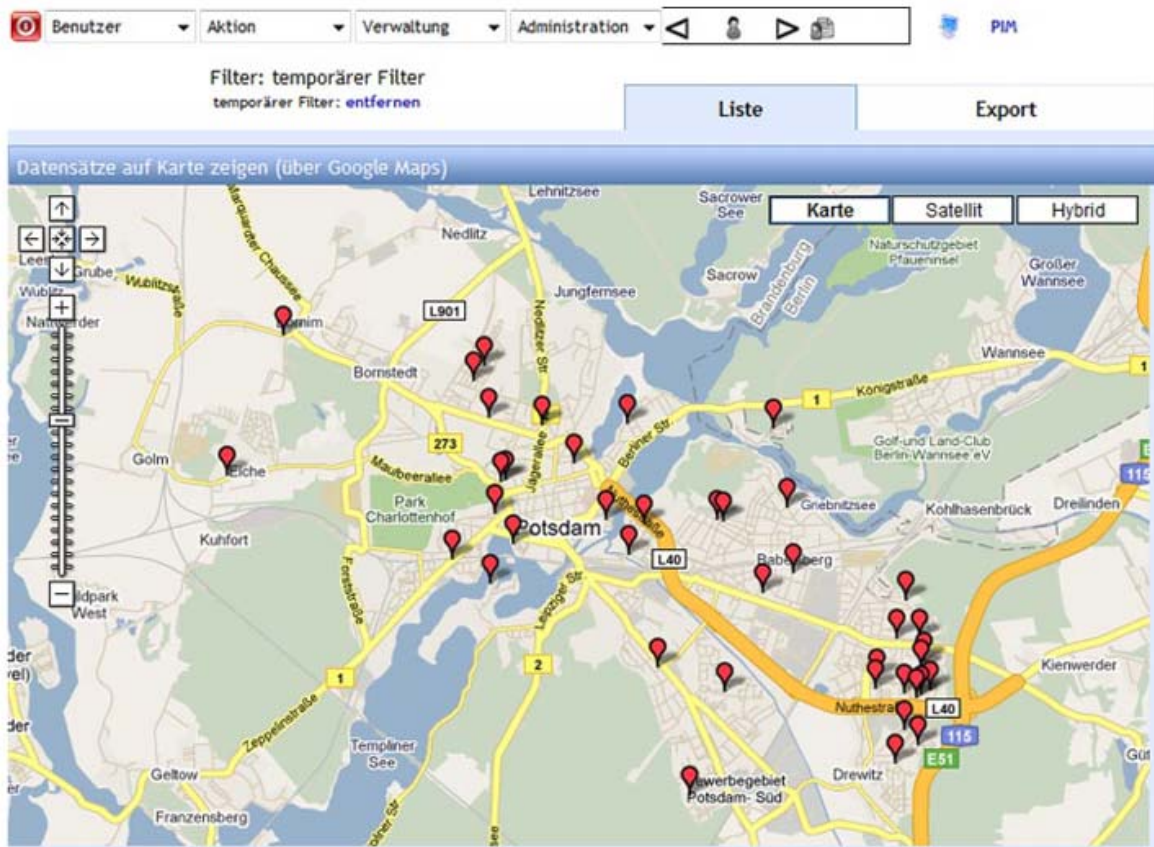


Abbildung 26: CRM-System: „Ausgenadelte“ Darstellung einer Kundenselektion¹³⁶

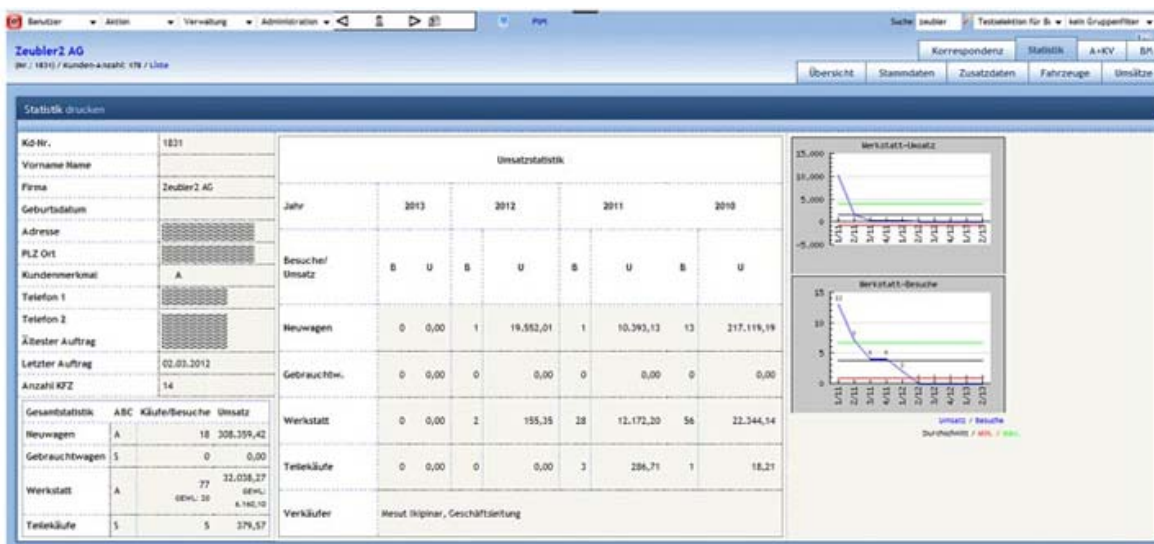


Abbildung 27: CRM-System: Umsatz- und Besuchsstatistik pro Kunde¹³⁷

¹³⁶ (Girbert, et al., 2013)

¹³⁷ (Girbert, et al., 2013)

Benutzer → Aktion → Verwaltung → Administration → **CRM** → Suche → kein Filter aktiv → kein Gruppenfilter

TBW Automotive Electronics (1) - Anruf nach Fag. Auslieferung

Adressen: [Redacted]
 Telefon 2 (G): [Redacted]
 E-Mail: [Redacted]

CC-Bemerkung: [Redacted]

Stammdaten_ID: 1
 Firma: 1

Zusatzinformationen: Übersicht | Stammdaten | Fahrzeuge | Umsätze | Korrespondenz | Statistik | Zusatzdaten | Beschwerden | Zusatzaktionen: Serienbrief | E-Mail

585 Tage - nicht erreicht (1)
 nicht erreicht | Wiedervorlage (F) privat | wählen oder eigene Zeit: 07.07.2013 14:19 | Freigegeben eintragen

ohne Antwort (Aus): endgültig nicht erreicht | ohne Antwort | Bemerkung: [Redacted]

1. Soll Kunde im Rahmen dieser Aktion angerufen werden?

ja
 nein, dieses Mal nicht sinnvoll (Kd wird zukünftig wieder vorgeschlagen)
 nein, dauerhafte allgemeine Telefonsperrung wird automatisch eingetragen
 Kunde wurde bereits nach Auslieferung kontaktiert

2. Waren Sie mit Ihren Erfahrungen, die Sie im Rahmen Ihres Autokaufs mit uns gemacht haben zufrieden?

1. Vollkommen zufrieden
 2. Sehr zufrieden
 3. Zufrieden
 4. weniger zufrieden
 5. gar nicht zufrieden

3. Konnte Sie Ihr Verkaufberater umfassend über das von Ihnen gewünschte Modell beraten?

ja sehr

Abbildung 28: CRM-System: Telefonleitfaden¹³⁸

Benutzer → Aktion → Verwaltung → Administration → **CRM** → Suche → kein Filter aktiv → kein Gruppenfilter

Auswertung der TOP-Kunden

Mandant: gesamt → ok

Kundentyp	Neuwagen			Gebrauchtwagen			Werkstatt			Teilekäufe		
	Käufe/Besuche	Umsatz	Kunden	Käufe/Besuche	Umsatz	Kunden	Käufe/Besuche	Umsatz	Kunden	Käufe/Besuche	Umsatz	Kunden
A-Kunden (729)	1689	30.724.923,38	107	826	2.995.801,46	47	14444	5.024.312,38	601	2006	901.822,10	22
B-Kunden (1879)	746	14.076.078,19	327	438	4.184.727,16	204	8094	3.199.909,73	1452	276	72.586,58	11
C-Kunden (5670)	2623	45.034.972,62	2481	1842	18.447.361,74	1842	5697	2.144.593,28	2073	1674	273.583,77	199
sonstige (23159)	238	5.146.855,09	20250	0	0,00	21072	4371	1.591.297,93	19039	2637	186.891,68	22932
TOP-Listen	A-Kunden F / A-Kunden P B-Kunden F / B-Kunden P C-Kunden F / C-Kunden P sonstige F / sonstige P			A-Kunden B-Kunden C-Kunden sonstige			A-Kunden F / A-Kunden P B-Kunden F / B-Kunden P C-Kunden F / C-Kunden P sonstige F / sonstige P			A-Kunden B-Kunden C-Kunden sonstige		

ABC-Gesamtliste / A-Gesamtliste / B-Gesamtliste / C-Gesamtliste / S-Gesamtliste

Abbildung 29: CRM-System: ABC-Klassifikation¹³⁹¹³⁸ (Girbert, et al., 2013)¹³⁹ (Girbert, et al., 2013)

Selbstständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe.

Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht.

Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Deutschlandsberg, den 22.10.2014

Michael Wonisch